



**Universidad
Norbert Wiener**

**UNIVERSIDAD PRIVADA NORBERT WIENER
Escuela de Posgrado**

Tesis

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL DESDE EL ENFOQUE
DE LITWIN Y STRINGER EN RELACIÓN CON LA
SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE
ENFERMERÍA QUE LABORA EN EL HOSPITAL
CAYETANO HEREDIA, AÑO 2015**

Para optar el grado académico de:

MAESTRO DE GESTIÓN EN SALUD

Presentada por:

**GUERRERO RUIZ, Edi
NIETO ASTETE, Nélida**

Lima - Perú
2018

Tesis

**El Clima Organizacional desde el Enfoque de Litwin y
Stringer en Relación con la Satisfacción Laboral del
Personal de Enfermería que Labora en el Hospital
Cayetano Heredia, Año 2015**

Asesor:

Luis Alzamora de los Godos Urcia Ph. D.

A DIOS Y A NUESTRA FAMILIA

Dedico el éxito y la satisfacción de esta investigación a
Dios quien nos regala los dones de la Sabiduría y el
Entendimiento.

A mis hijos Víctor Vladimir, Víctor Andreí (QEPD), José
Miguel y esposo Víctor.
A mis padres Vicente (QEPD) y Raída.

Edi Guerrero Ruiz

A mi hijito Javiercito y esposo Javier.
A mis padres Augusto y Julia.

Nélida Nieto Astete

AGRADECIMIENTO

Expresar nuestra sincera gratitud a las siguientes personas que contribuyeron a este esfuerzo, brindando valiosas sugerencias, críticas constructivas, apoyo moral y material mientras se realizaba este estudio:

A nuestros esposos Víctor y Javier porque nos brindaron su colaboración, sus conocimientos, y ayuda incondicional durante la realización de esta investigación.

Dr. Luis Alzamora de los Godos Urcia Ph. D

Quien asesoro este esfuerzo con preocupación y profundidad de maestro.

Un agradecimiento especial al Dr. Eduardo del Águila Horna Coordinador Académico y a la Mg. Emma Clarisa Millones

Espinoza de la Escuela de Post- Grado de la Universidad Wiener, por su apoyo e insistencia para lograr el objetivo propuesto.

ÍNDICE

	Pág.
Portada	i
Título	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Índice (general, de tablas y figuras)	v
Resumen	x
Abstract	xii
INTRODUCCION	xiv
Declaratoria de autenticidad	xvi
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA	17
1.2 IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19
1.2.1 Problema General	19
1.2.2 Problemas específicos	20
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	21
1.3.1 Objetivo General	21
1.3.2 Objetivos Específicos	21
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	23
1.5 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	24

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN	25
2.1.1 Antecedentes ámbito internacionales	25
2.1.2 Antecedentes ámbito nacional	33
2.2 BASES TEÓRICAS	36
2.2.1 Clima Organizacional	36
2.2.1.1 Conceptualización de Clima Organizacional	37
2.2.1.2 Perspectivas conceptuales del clima organizacional	38
2.2.1.3 Importancia del clima organizacional	42
2.2.1.4 Características del clima organizacional	45
2.2.1.5 El clima y sus variables organizacionales	46
2.2.1.6 La teoría de clima organizacional de Litwin y Stringer	56
2.2.1.7 Cuestionarios sobre clima organizacional	68
2.2.2 Satisfacción Laboral	75
2.2.2.1 Generalidades de la satisfacción laboral	75
2.2.2.2 La Satisfacción en el trabajo	75
2.2.2.3 Satisfacción Laboral	76
2.2.2.4 Características personales relacionadas con la satisfacción en el empleo	77
2.2.2.5 Factores de situación relacionados con la satisfacción en el empleo	79
2.2.2.6 Escala general de satisfacción	81
2.3. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	85

2.3.1. Hipótesis General	86
2.3.2 Hipótesis específicas	86
2.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES E INDICADORES	90
2.5 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	93
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	
3.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	97
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	98
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	99
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	101
3.4.1 Descripción de instrumentos	101
3.4.2 Validación de Instrumentos	102
3.5 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	103
CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	
4.1 PROCESAMIENTO DE DATOS: RESULTADOS	104
4.2 PRUEBA DE HIPÓTESIS	115
4.3 DISCUSIÓN DE RESULTADOS	116
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones	133
Recomendaciones	136
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	137

ANEXO 1:	Instrumento	146
ANEXO 2:	Matriz de consistencia	149

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1:	Operacionalización de Variables	90
TABLA 2:	Juicio de Expertos	102
TABLA 3:	Relación entre el clima organizacional en la dimensión de estructura y la satisfacción laboral del personal de Enfermería.	104
TABLA 4:	Relación entre el clima organizacional en la dimensión de responsabilidad y la satisfacción laboral del personal de Enfermería.	105
TABLA 5:	Relación entre el clima organizacional en la dimensión de recompensa y riesgo con la satisfacción laboral del personal de enfermería.	106
TABLA 6:	Relación entre el clima organizacional en la dimensión de riesgo con la satisfacción laboral del personal de enfermería	107
TABLA 7:	Relación entre el clima organizacional en la dimensión de relaciones interpersonales y la satisfacción laboral del personal de enfermería.	108
TABLA 8:	Relación entre el clima organizacional en la dimensión de cooperación y la satisfacción laboral del personal de enfermería.	119
TABLA 9:	Relación entre el clima organizacional en la dimensión de	

Manejo de conflictos y la satisfacción laboral del personal de enfermería.	110
TABLA 10: Relación entre el clima organizacional en la dimensión de identidad y la satisfacción laboral del personal de enfermería	111
TABLA 11: Relación entre el clima organizacional en la dimensión de Estándares de desempeño y la satisfacción laboral del personal de enfermería.	112
TABLA 12A: Satisfacción laboral del personal de Enfermería del Hospital Cayetano Heredia.	113
TABLA 12B: Satisfacción laboral del personal de Enfermería del Hospital Cayetano Heredia.	114
TABLA 13: Relación entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer y la satisfacción laboral del personal que labora en el Hospital Cayetano Heredia.	115

RESUMEN

Con la finalidad de determinar la relación del clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la satisfacción laboral del personal de enfermería que labora en El Hospital Cayetano Heredia, se realizó un trabajo de tipo analítico, de diseño correlacional en una muestra representativa de 51 enfermeras seleccionado por muestreo probabilístico sistemático. Se aplicó dos cuestionarios estructurados de: Litwin y Stringer y la Escala General de Satisfacción validado por juicio de expertos.

Se encontró como resultado que del total de los insatisfechos laboralmente el 47 por ciento perciben un clima laboral adecuado, mientras que del total de los satisfechos el 100 por ciento perciben el clima organizacional adecuado, como podemos observar se muestran diferencias estadísticas altamente significativas ($p < 0.001$). La satisfacción laboral se relacionan con algunos aspectos de las dimensiones del clima organizacional: estructura (organización y asignación de tareas), responsabilidad (confianza por el trabajo bien realizado), recompensa (destacar el buen trabajo), riesgo (accesibilidad a ideas nuevas e iniciativas), relaciones interpersonales (ambiente de amistad y respeto), cooperación (trabajo en equipo y ayuda de jefes), identidad (predominio de intereses personales) y estándares de desempeño (mostrar interés en la realización del trabajo). No muestra relación significativa entre el clima organizacional en la dimensión de manejo de conflictos y la satisfacción laboral.

En conclusión, existe relación directa entre las dos variables: clima organizacional y satisfacción laboral. La institución presenta un clima laboral medianamente adecuado y las enfermeras muestran satisfacción laboral en un 33.3% por el hecho que sienten que: la institución acoge ideas nuevas e iniciativas laborales (dimensión riesgo), existencia de buenas relaciones sociales entre jefes y subordinados (dimensión relaciones interpersonales), y pueden contar con sus jefes y pares en procedimientos difíciles (dimensión cooperación).

Palabras clave: Clima Organizacional, Litwin y Stringer, satisfacción laboral.

In order to determine the relationship of the organizational climate from the approach of Litwin and Stringer in the job satisfaction of the nursing staff working at the Hospital Cayetano Heredia, an analytical, correlational design work was performed on a representative sample of 51 nurses selected by systematic probabilistic sampling. Two structured questionnaires were applied: Litwin and Stringer and the General Satisfaction Scale validated by expert judgment.

It was found that of the total of the unsatisfied workers 47 percent perceive an adequate work environment, while of the total of those satisfied 100 percent perceive the appropriate organizational climate, as we can see there are highly significant statistical differences ($p < 0.001$). Job satisfaction is related to some aspects of organizational climate dimensions: structure (organization and assignment of tasks), responsibility (trust for a job well done), reward (highlighting good work), risk (accessibility to new ideas and initiatives)), interpersonal relationships (environment of friendship and respect), cooperation (teamwork and boss help), identity (predominance of personal interests) and performance standards (show interest in the completion of work). It does not show a significant relationship between the organizational climate in the dimension of conflict management and job satisfaction. In conclusion, there is a direct relationship between the two variables: organizational climate and job satisfaction. The institution presents a moderately adequate work environment and nurses show job satisfaction in 33.3% due to the fact that they feel that: the institution welcomes new ideas and work initiatives (risk dimension), existence of good social relations between heads and subordinates (dimension relations

interpersonal), and they can count on their bosses and peers in difficult procedures (cooperation dimension).

Keywords: Organizational Climate, Litwin and Stringer, job satisfaction.

El desarrollo acelerado de las instituciones de salud, la conducta de las personas en grupo frente a nuevos retos por avance científico y tecnológico, exigen a los que conducen o directivos a prepararse para entender la conducta personal y grupal del talento humano para conducirlos hacia la meta de la organización. La relación entre la organización y las personas produce un efecto denominado clima organizacional, el que afecta el comportamiento y predispone de manera positiva o negativa, limitando o no la productividad, la satisfacción laboral, creatividad e identificación en el trabajo, convirtiéndose en un activo intangible de la organización y un instrumento para lograr una armonía laboral.

Las personas integrantes de una organización poseen distintos caracteres, que a veces producen conflictos laborales afectando la convivencia entre ellos. Generalmente producidas por falta de una comunicación asertiva ocasionando primacía de objetivos grupales, ante que las institucionales. Razón por la cual cada día es más importante que las empresas establezcan un clima organizacional favorable para que todas las personal se sientan parte de ella, caso contrario se encontraran en desventaja frente a otras instituciones que cuentan con un clima organizacional favorable, porque los trabajadores como motor del desarrollo desarrollan nuevos productos o mejores servicios. Al respecto la tesis que pretende responder a este problema desde el enfoque de la satisfacción de los trabajadores de salud, se presenta la siguiente tesis en cuatro capítulos.

El primer capítulo uno, se refiere al ^{xiv} primer planteamiento del problema en el que se desarrolla la descripción de la realidad problemática, la identificación y

formulación del problema, los objetivos de la investigación y finalmente la justificación y las limitaciones del estudio. En el capítulo II se desarrolla el Marco Teórico, en el que se plantea los antecedentes del estudio, las bases teóricas, las bases legales, la definición de términos, las hipótesis, variables y operacionalización.

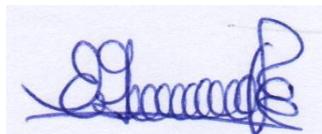
En el capítulo III, se desarrolló el tipo y nivel de investigación, el diseño, la población y muestra, la técnica de recolección de datos, el instrumento y el tratamiento estadístico.

En el capítulo IV, se realiza la presentación de los resultados y la respectiva discusión, para posteriormente presentar las conclusiones y recomendaciones.

Las Autoras

Quienes suscriben **EDI GUERRERO RUIZ**, identificada con Documento de Identidad (DNI) número 1849386 y **NÉLIDA NIETO ASTETE**, identificada con Documento de Identidad (DNI) número 20042955; declaramos que la presente Tesis: **“EL CLIMA ORGANIZACIONAL DESDE EL ENFOQUE DE LITWIN Y STRINGER EN REACCIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE ENFERMERIA QUE LABORA EN EL HOSPITAL CAYETANO HEREDIA, AÑO 2015”** ha sido realizada por nosotras, utilizando y aplicando la literatura científica referente al tema, precisando la bibliografía mediante las referencias bibliográficas que se consignan al final del trabajo de investigación.

En consecuencia, los datos y el contenido, para los efectos legales y académicos que se desprenden de la tesis son y serán de mi entera responsabilidad.



EDI GUERRERO RUIZ
DNI: 19849386



NÉLIDA NIETO ASTETE
DNI: 20042955

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

El hospital como parte importante de la organización médica, se considera como empresa con una estructura orgánica, con planes y objetivos que proporciona servicios de salud a la población, a través de sus trabajadores sanitarios. Esta relación organización - trabajador genera un clima organizacional que no es visible, tampoco palpable, pero es percibido de manera distinta por sus trabajadores. Esta percepción del clima organizacional influye en el comportamiento laboral sea favorable o desfavorablemente, dependiendo de la personalidad, su autoestima, carácter, capacidad de toma de decisiones, de sus emociones, su motivación, actitud y aprendizaje; del trabajador. (1)

Por otro lado existe la percepción de sentir satisfacción laboral de trabajar en servicios de enfermería altamente estresantes en relación a otros servicios. Así mismo, existen estudios que las enfermeras que trabajan con menor número de pacientes se encuentran más satisfechas laboralmente, y muestran insatisfacción relacionados a las remuneraciones, entorno físico de trabajo, por sus jefes, sus

compañeros de trabajo, de realizar actividades que no son de su competencia o el exceso de trabajo.

Hay evidencias en estudios realizados en trabajadores sanitarios, específicamente en enfermeras, donde demuestran que la satisfacción laboral: Disminuye cuando las oportunidades de promoción y derechos laborales son reducidas, o la existencia de conflictos y falta de recursos materiales. Aumenta la satisfacción cuando mejora la remuneración económica, reconocimiento, tener tiempo para investigar, cuando las funciones están bien definidas y establecimiento de un mejor horario de trabajo.

Álvarez señala la clasificación del clima organizacional en tres categorías dependiendo como se considera dicha variable: Independiente, dependiente o interdependiente. Si, se considera como independiente entonces mide la manera de como los trabajadores integrantes de la organización percibe su clima organizacional que influencia en la satisfacción y rendimiento laboral, se encuentra la estructura organizativa y administrativa; mientras que la intermedia miden el estado interno de la organización como la motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones y las variables finales están orientadas a los resultados como la productividad, ganancia y perdida. La interacción de estas variables determina dos tipos de clima: Clima tipo autoritario y clima tipo participativo (2).

El “Hospital Cayetano Heredia” es un Hospital de categoría III-1, que goza de prestigio nacional e internacional; además es uno de los hospitales que más ha trabajado la calidad de servicios siendo ganador del premio a la Calidad; pero se observa que el clima organizacional no es el adecuado por existir conflictos laborales, lo cual podría influir en la satisfacción del personal que labora en el hospital, razón por la cual motiva la realización del presente trabajo de investigación.

1.2 IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 PROBLEMA GENERAL

¿Cuál es la relación entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer con la satisfacción laboral del personal de enfermería que laboró en el Hospital Cayetano Heredia en el año 2015?

1.2.2 Problemas Específicos

1. ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de estructura y la satisfacción laboral del personal de enfermería que laboró en el Hospital Cayetano Heredia en el año 2015?

2. ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de responsabilidad y la satisfacción laboral del personal de enfermería?
3. ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de recompensa y la satisfacción laboral del personal de enfermería?
4. ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de riesgo y la satisfacción laboral del personal de enfermería?
5. ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de relaciones y la satisfacción laboral del personal de enfermería?
6. ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de cooperación y la satisfacción laboral del personal de enfermería?
7. ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de conflictos y la satisfacción laboral del personal de enfermería?
8. ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de identidad y la satisfacción laboral del personal de enfermería?

9. ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de estándares de desempeño y la satisfacción laboral del personal de enfermería?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo General

Determinar la relación entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer con la satisfacción laboral del personal de enfermería que laboró en el Hospital Cayetano Heredia en el año 2015.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Determinar la relación entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de estructura y la satisfacción laboral del personal de enfermería que laboró en el Hospital Cayetano Heredia en el año 2015.
2. Determinar la relación entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de responsabilidad y la satisfacción laboral del personal de enfermería.

3. Determinar la relación entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de recompensa y la satisfacción laboral del personal de enfermería.
4. Determinar la relación entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de riesgo y la satisfacción laboral del personal de enfermería.
5. Determinar la relación entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de relaciones y la satisfacción laboral del personal de enfermería.
6. Determinar la relación entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de cooperación y la satisfacción laboral del personal de enfermería.
7. Determinar la relación entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de conflictos y la satisfacción laboral del personal de enfermería.
8. Determinar la relación entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de identidad y la satisfacción laboral del personal de enfermería.

9. Determinar la relación entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de estándares de desempeño y la satisfacción laboral del personal de enfermería.

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Actualmente, el comportamiento del trabajador y particularmente de la enfermera, se puede explicar a través del conocimiento del clima organizacional considerado como un indicador de procesos: Estructura, comunicación, relaciones interpersonales, apoyo, identidad; que anteriormente se consideraba como un factor independiente y no relacionado.

Para la aplicación del modelo sistémico en la organización, se requiere tener conocimiento de la forma de como son percibidos los procesos de la organización por parte de los empleados o trabajadores, además se necesita conocer la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, de tal forma que nos permita explicar el comportamiento humano durante el trabajo de salud. Si logramos determinar la relación entre estas dos variables podemos realizar propuestas y estrategias de mejora del clima organizacional con la finalidad de mejorar la satisfacción laboral de la enfermera y por ende mejorar no solo la calidad de atención sino los resultados de manejo de los pacientes.

1.5. Limitaciones de la investigación

El desarrollo de esta investigación, sólo tendrá como un límite en el hecho de que la literatura científica respecto al tema es de escaso rigor metodológico, pero de todas formas se seleccionaron los mejores de ellos para formar los antecedentes.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

Existen diferentes investigaciones relacionadas con el tema de rendimiento académico y profesionalización docente, las cuales revisaremos para darle la estructura teórica al presente proyecto de investigación.

Antecedentes Internacionales

Segredo, realiza un el estudio titulado “Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización” con el objetivo de realizar el análisis bibliográfico y reflexionar una aproximación conceptual sobre los diferentes enfoques del clima organizacional e instrumentos para la medición sobre valores de la organización, las creencias, costumbres y prácticas institucionales, que permiten esclarecer las causas de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo y su incidencia en los cambios organizacionales. Concluye que el clima organizacional es de gran importancia para las organizaciones por encaminar hacia continuo mejoramiento y desarrollo de las instituciones y su estudio en profundidad,

diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización del ambiente de trabajo. (3)

Bustamante, realiza un trabajo que diagnostica el Clima Organizacional del Hospital Regional de Talca, en dos momentos: primero identificando las variables y en segundo momento realiza la medición de las dimensiones del clima organizacional. Cuestionario estructurado con 14 dimensiones con 71 indicadores, con respuestas tipo lickert de 5 puntos. Se aplicó a una muestra de 3018 enfermeras. Los datos se analizaron por estadística descriptiva. En conclusión, las dimensiones de mayor valor estándar fue oportunidad de desarrollo y el de menor estándar el de apoyo y dimensiones con mayor dificultad fueron comunicación y calidez. (4).

López y Navarro, realizaron un estudio titulado “Análisis del clima organizacional aplicado al Hospital de victoria” con el objetivo de medir y analizar el clima organizacional e identificar las principales variables. Estudio de investigación de tipo descriptiva, con una muestra de 147 enfermeras, seleccionados por muestreo probabilístico estratificado, utilizó un cuestionario de 14 dimensiones y 71 indicadores. En conclusión el Clima Organizacional existente en el Hospital de Victoria es regular, o sea, no es lo suficientemente capaz de impulsar la mejora en la gestión pública hospitalaria. (5)

Apuy, realiza un trabajo de investigación titulado “Factores del Clima Organizacional que influyen en la Satisfacción Laboral del Personal de

Enfermería, en el Servicio de Emergencias del Hospital San Rafael de Alajuela, Junio- Noviembre 2008” con el objetivo de determinar los factores del clima organizacional que influyen en la satisfacción laboral en el personal de enfermería. La metodología desarrollada fue una investigación cuantitativa, de tipo prospectivo, transversal y descriptiva, participaron de 45 enfermeras en quienes se aplicó dos instrumentos: una entrevista estructurada y una ficha de observación para establecer la influencia de los factores del clima y su relación con la satisfacción laboral. Los resultados obtenidos muestran que las enfermeras tienen satisfacción con la jefatura respecto a mejorar las condiciones de trabajo, la comunicación, mantienen buenas relaciones humanas. Además perciben tener oportunidad de desarrollo y logro personal, realización y II expectativas de aspirar a un puesto superior. Existe insatisfacción referente al trabajo en equipo, la jefatura no promueve incentivos, no brinda retroalimentación positiva, ni reconocimiento por el trabajo realizado y en la evaluación del desempeño, no hay justicia ni equidad. El grupo considera hay personas que se expresan mal del servicio y en ocasiones se oponen al cambio, respecto a los valores colectivos, tampoco se da el trato adecuado a los bienes patrimoniales. En infraestructura existen insatisfacción en las condiciones del ambiente físico, las medidas de seguridad, en cantidad y calidad de los equipos, por considerar inadecuados. Existe disconformidad respecto al salario, la sobrecarga de trabajo y variabilidad del mismo, aunado a la carencia de personal y de capacitación, sienten insatisfacción y frustración, en esta área, el 35% de los empleados desea ser reubicado en otro servicio.

Concluye que existen algunos factores del clima organizacional que influyen en la satisfacción laboral de enfermería. El personal tiene una mezcla de actitudes, habilidades y conocimientos, que les permite sentirse realizados e identificados profesionalmente por lo que hay satisfacción personal y en general, se siente comprometido en mejorar su desempeño y opina que su aportación es de utilidad. (6)

Puch y colaboradores, hicieron un trabajo titulado “Diagnóstico del clima organizacional del Hospital de la Mujer Zacatecana” con el fin de determinar el clima organizacional. Estudio observacional, transversal y analítico, con una muestra de 80 trabajadores (médicos y enfermeras) de selección aleatoria simple. Se aplicó un instrumento estructurado y se obtuvo como resultado un clima organizacional del nosocomio no satisfactorio entre las cuatro dimensiones, las dimensiones Liderazgo y Motivación obtuvieron porcentajes por debajo del 50 por ciento, evaluándose como no satisfactorias. Las dimensiones Reciprocidad y Participación se catalogaron de poco satisfactorias, sus porcentajes de respuestas a favor del clima estuvieron por arriba del 50 por ciento, pero por abajo de un 80 por ciento para haber sido consideradas como satisfactorias. Concluye plantear la ejecución de retroalimentación de procesos y procedimientos orientados al logro de los objetivos con el fin de generar un ambiente de trabajo más agradable (7).

Aguirre, realizó el estudio titulado “Satisfacción laboral de los recursos humanos de enfermería. Factores que la afectan” con el objetivo de

sistematizar información bibliográfica actualizada sobre satisfacción de enfermería. Llegando a la conclusión que diversos autores han identificado los factores que influyen en la percepción que tienen enfermeras (os) sobre su nivel de satisfacción o no con la actividad que realizan: las escasas posibilidades de capacitación o superación profesional, los turnos rotativos, la escasez recursos humanos, la realización de funciones que no se corresponden con el nivel alcanzado, los bajos salarios, inadecuadas relaciones interpersonales con los jefes y pares, entre otras razones (8).

Molina y colaboradores, realizan un trabajo titulado "Factores relacionados con la satisfacción laboral de enfermería en un hospital médico-quirúrgico del Hospital Médico Quirúrgico de la Ciudad Sanitaria "Virgen de las Nieves", de Granada, España" con el objetivo de analizar el grado de satisfacción laboral y establecer los factores sociodemográficos y profesionales. La metodología fue un estudio transversal y descriptivo. Una muestra conformada por 75 enfermeras seleccionado aleatoriamente de un total de 510, se aplicó un cuestionario anónimo de Font-Roja para medir satisfacción laboral y variables sociodemográficas y laborales. Los resultados muestran que la edad media es de 42,9 años; 72% mujeres, 64,9% casados, 73,3% vinculados en propiedad, 58,7% son del bloque de hospitalización y 67,6% tiene turno rotatorio. El grado de satisfacción global del Font Roja resulta medio ($69,92 \pm 10,48$). La dimensión mejor valorada es la «relación interpersonal con los compañeros» ($3,82 \pm 0,86$) y la peor valorada la «promoción

profesional» ($2,28 \pm 0,75$). El bloque o lugar de trabajo es un elemento predictor de la satisfacción laboral ($\beta=-0,297$, $p=0,018$). Se concluye que un entorno de trabajo que garantice más satisfacción laboral para los profesionales de enfermería redundaría en mejoras de calidad en los cuidados recibidos por los pacientes de parte de este tipo de personal (9).

Cifuentes, realiza un trabajo titulado “satisfacción laboral en enfermería en una institución de salud de cuarto nivel de atención, Bogotá, Colombia” con el objetivo de evaluar el grado de satisfacción laboral de los profesionales de enfermería. Estudio descriptivo de corte transversal, con una población de 105 enfermeros, utilizó el cuestionario Font-Roja. Obteniendo como resultado una satisfacción laboral media de los profesionales de enfermería. Las enfermeras presentan mayor insatisfacción en relación a los hombres. Los hombres enfermeros se hallan más satisfechos con su trabajo, pero presentan mayor presión y tensión en relación con su trabajo. Relaciones estadísticamente significativas entre la satisfacción laboral y el tipo de universidad de la cual fue egresado el profesional de enfermería respecto a los factores de: competencia profesional ($P=0.001$), características extrínsecas de estatus ($P=0.02$) y monotonía laboral ($P=0.04$). Las/os enfermeras/os con más de 7 años se hallan más insatisfechos por su trabajo que aquellos quienes tienen un tiempo menor. El servicio donde trabajan y el desarrollo de educación continua son considerados como un factor protector a la insatisfacción laboral. No hay relación estadística significativa entre

género, edad, formación académica y el servicio donde se hallan asignados. (10).

Rodríguez y colaboradores, realizaron un estudio titulado “Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal Chilena” con el objetivo de determinar si las variables son predictores significativos. Utilizaron el cuestionario de clima organizacional de Litwing y Stringer (1989) y de satisfacción laboral JDI y JIG (1969) a un total de 96 trabajadores, para evaluar tres dimensiones del desempeño de los funcionarios (“comportamiento funcionario, condiciones personales, rendimiento y productividad). Como resultado se evidencia que existe una relación significativa entre el clima, la satisfacción y el desempeño. El desempeño es predicho de mejor forma por las variables en conjunto. Considerando las dimensiones del desempeño, sólo el clima predice significativamente el comportamiento funcionario y las condiciones personales, mientras que la satisfacción sólo predice el rendimiento y la productividad”. (11)

Alonso Orduña, realiza un estudio titulado “Factor Individual: autoestima”, con el objetivo de analizar y valorar al hombre y establecer programas que ayuden a prevenir la pérdida de la capacidad de autoestima y la aparición de patologías asociadas. El método es de revisión bibliográfica en libros, artículos de revistas y documentos extraídos de internet, a través de buscados google. Llega a la conclusión que la “autoestima influye en el trabajo y el trabajo influye en la autoestima; el trabajador con un

sentimiento positivo de sí mismo, va a experimentar una mayor satisfacción y bienestar a través de su actividad laboral, al ocupar sus habilidades, desarrollar su potencial y realizarse en lo que hace, por lo que se va a automotivar optimizando su desempeño; sin embargo, el trabajo puede no ser esa herramienta de desarrollo, sino muy al contrario una fuente de sentimientos negativos, frustración y malestar para el individuo”.

(12)

Bernal, Pedraza y Sánchez, realizaron un estudio titulado “El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico” con el objetivo de examinar la multidimensionalidad y las características fundamentales de las variables de clima organizacional y calidad de los servicios públicos de salud; y diseñar un modelo teórico sobre la relación que existe entre estas 2 variables. La metodología fue análisis de revisión de literatura, detección, consulta, extracción/recopilación e integración de datos. Se revisaron 83 investigaciones teóricas y empíricas publicadas en países de Latinoamérica durante el siglo XXI. Como resultado se obtiene que existe relación entre el clima organizacional y la calidad de los servicios públicos de salud. (13)

Bustamante, Grandón y Lapo, realizaron un trabajo de investigación titulado “Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile” con el objetivo de caracterizar el clima organizacional en 2 hospitales de alta complejidad de Chile. Utilizaron un

cuestionario que consta de 71 variables agrupadas en 14 dimensiones y aplicaron a una muestra de 561 funcionarios. El análisis estadístico se realizó a través del valor promedio estandarizado y su confiabilidad ratificada mediante el alfa de Cronbach. Se determinó que las dimensiones que influyen por encima del promedio fueron: identidad, motivación laboral y responsabilidad; en tanto que las dimensiones que muestran un nivel de impacto por debajo del promedio resultaron ser: equipo y distribución de personas y material, administración del conflicto y comunicación. (14)

Antecedentes Locales

Arias y Arias, realizan un estudio titulado “Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado” con el objetivo de valorar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. La metodología de estudio fue de diseño correlacional con una muestra de 45 trabajadores. Se aplicó el cuestionario diseñado por Likert y la Escala de Satisfacción en el Trabajo de Warr, Cook y Wall. Los resultados indican que existen relaciones moderadas no significativas entre las variables, pero entre las dimensiones de flexibilidad y reconocimiento existen relaciones más fuertes y significativas con la satisfacción laboral. Además, se encontraron diferencias significativas entre los varones y las mujeres, entre el grado de instrucción y el área de trabajo del personal evaluado. Se concluye, por

tanto, que el clima organizacional se relaciona con la satisfacción laboral de manera moderada. (15)

Arredondo realiza la investigación titulada “Inteligencia Emocional y Clima Organizacional en el personal del Hospital Félix Mayorca Soto” con el objetivo de establecer la correlación entre inteligencia emocional y la percepción del clima organizacional, teniendo en cuenta el sexo y grupo ocupacional. Se aplicó dos instrumentos: El ICE de Bar-On, adaptados por Zoila Abanto, Leonardo Higuera y Jorge Cueto; y la Escala de Percepción del Clima organizacional de Litwin y Stringer, adaptado por Sonia Palma. Estudio observacional, correlacional y de corte transversal, con una población voluntaria de 119 trabajadores. Como resultado se encontró un nivel promedio de inteligencia emocional. No hay diferencia estadística significativa entre sexo y grupo ocupacional. En general, el 78.99% de trabajadores consideran que existe un clima bueno o aceptable. Existe diferencias estadísticamente significativas entre obstetras y enfermeros, obstetras y médicos; siendo las obstetras quienes tienen mejor percepción del clima organizacional que los enfermeros y médicos. No hay diferencias significativas en los puntajes obtenidos por sexo. En conclusión no existe correlación directa entre la inteligencia emocional y el clima organizacional; sin embargo, se encuentra que la IE participa indirectamente en el clima organizacional, considerando que cada trabajador percibe su ambiente laboral de acuerdo a sus características personales, que forman parte de su inteligencia emocional. (16)

Arias realiza una investigación titulado “Factores del clima organizacional influyentes en la satisfacción laboral de enfermería, UCI Neonatal del Hospital de Niños, 2004” con la finalidad de determinar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral. Estudio cuantitativa, deductiva, prospectiva, descriptiva. Considerando los factores del clima organizacional: comunicación, liderazgo, motivación y reciprocidad. Utilizo las teorías de Maslow y de Herzberg en el diseño un cuestionario estructurado y lista de cotejo, aplico en una muestra de 36 personas. Se analizaron por medio de Microsoft Excel. Como resultado definió que comunicación es satisfactoria; pero se recomienda ser breve, concisa y retroalimentada. El liderazgo, se calificó como satisfactorio; aunque a las jefaturas recomienda mejorar el estímulo a la excelencia, el trabajo en equipo y la solución de conflictos. La motivación se calificó como insatisfecho; recomendando tanto a las jefaturas del área, como a las autoridades del Hospital implementar: incentivos, reconocimientos, motivación del desempeño, evaluación objetiva del desempeño y condiciones físicas del trabajo. La reciprocidad, se determinó como satisfactoria y se recomienda equidad en la asignación a cursos y ascensos. Se concluye que el clima organizacional en la UNCIN es definido como positivo, porque existen oportunidades de mejora. A las jefaturas se les recomienda retomar los siguientes aspectos: comunicación efectiva y cordial, condiciones físicas óptimas, equidad en la asignación de cursos y ascensos y estudiar la aplicación de incentivos. (17).

2.2. BASES TEÓRICAS

Clima organizacional

Sin el capital humano, las organizaciones jamás alcanzarían sus objetivos trazados. Se trata de un recurso trascendental que hay que cuidar. De ahí que las empresas tratan de fomentar la plena satisfacción de sus trabajadores a la par de satisfacer las necesidades de sus clientes. El progreso humano al interior de la empresa es vital para el logro de sus propósitos (18).

Todo componente de una organización forma parte de un clima que es el resultado del tipo de organización donde se desempeña. Es decir, su comportamiento en el trabajo no descansa solo en su carácter y temperamento propios, sino que también es influido directa e indirectamente por su clima de trabajo y por los componentes de la organización. En ese sentido, a mejores condiciones laborales, más óptimo el desarrollo de los trabajadores (19).

Cualquier condición –sea favorable o desfavorable- creada en el lugar de trabajo será determinante en el desempeño de los empleados de la organización (20). De ahí que, para que la empresa se mantenga a flote y navegue con buenos vientos, es necesario conocer y mantener el mejor ambiente de trabajo posible.

Conceptualización de clima organizacional

El interés por el clima organizacional empezó con los estudios del psicólogo social Lewin. En 1939, el estudioso se refirió al comportamiento de los individuos y al ambiente en el que laboran (20). Sin embargo, el concepto de clima organizacional experimentó una gradual evolución, caracterizada en tres estadios bien definidos, según los trabajos de Ashkanasy, Weldon y Peterson (21) y Goldstein (22). Su introducción y elaboración ocupó un periodo que podría delimitarse entre 1939 (23) y 1972. Luego, hubo un estadio de evaluación, argumentación y revisiones críticas, que se inició en 1972 con Ben Schneider (24) y culminó con Zohar (25). Finalmente, el concepto de clima organizacional alcanza su delimitación y consolidación en las definiciones y procedimientos para su operacionalización con las investigaciones de Joyce y Slocum (26), en un primer momento, y Kozlowsky y Hults (27), años después.

Perspectivas conceptuales del clima organizacional

El desarrollo gradual del concepto de clima organizacional ha dejado diversas perspectivas conceptuales que es menester revisar para una adecuada comprensión del fenómeno a estudiar.

De acuerdo con Morán y Volkwein (1992 en Jaime y Araujo, 2007) (28), existen cuatro perspectivas principales: la estructural, la perceptual, la interactiva y la cultural.

El enfoque estructural considera al clima organizacional como la expresión de la composición de la organización, independientemente de lo que los individuos perciban de ella (28). Por su parte, el enfoque perceptual señala más bien que los fundamentos para la formación del clima organizacional están en el fuero interno de los mismos integrantes. Es decir, el clima no es otra cosa más que la descripción de las condiciones de la organización según la percepción de sus empleados (28).

La perspectiva interactiva plantea que el clima organizacional es el resultado de la interacción de los sujetos con las circunstancias reales y comunes de la organización (28).

Para el enfoque cultural, finalmente, el clima surge por un grupo de interacciones individuales que comparten un marco común de referencia, como es la cultura organizacional (29). Esto es, el clima organizacional, según el enfoque cultural, forma parte de un ámbito específico del concepto cultura organizacional (30).

En resumen, un intento de clasificar estas perspectivas de clima organizacional deberá empezar por definir qué es lo que constituye el ambiente o situación de los trabajadores: la organización en sí, el individuo o la interacción entre uno y otro elemento.

En efecto, Moran y Volkwein (28) analizaron cada una de las cuatro perspectivas y las clasificaron así:

1. Las que indican el predominio de los factores organizacionales.
2. Las que se basan en el predominio de los factores individuales.
3. Las que enfatizan la interacción persona-situación.

En los estudios comparativos sobre la clasificación conceptual del clima organizacional tanto de Moran y Volkwein (28) como Guillen y Guil (28) se aprecia que coinciden en sus propuestas con una singular excepción. Esta reside en que el enfoque de la perspectiva cultural no es tomada en cuenta en la clasificación de Guillen y Guil (28), y si es referida en los análisis de los primeros autores.

Conceptualización de clima organizacional bajo la perspectiva Estructural

Según aquellos conceptos que afirman el predominio de los factores organizacionales, según la perspectiva estructural, Litwin y Tagiuri (31) se considera el clima organizacional como el ámbito interno de una organización que a) es experimentada por sus miembros, b) influye en su comportamiento, y c) puede ser descrita como valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de una organización. Por su

parte, Payne y Pugh (32) afirman que el concepto de clima organizacional se refiere a todos aquellos procesos de comportamiento que caracterizan específicamente a un sistema social específico. De esta manera, la noción de clima organizacional tipifica a una organización y la distingue de otras organizaciones.

Conceptualización de clima organizacional bajo la perspectiva perceptual

En este enfoque, es el individuo quien manifiesta sus percepciones de la organización de la que forma parte. Así, Litwin y Stringer (33) consideran el clima como una realidad susceptible de medición, formado por el conjunto de las características que identifican el ambiente de trabajo a partir de cómo las perciben quienes laboran en dicha organización y cómo estas características modifican o no su conducta. Además, indican que las percepciones se basan en las políticas, las prácticas y los procesos de la organización, así como al sistema formal, la familiaridad o informalidad con los jefes y otros aspectos propios del medio en el que se desenvuelven los componentes de la organización. Todas estas características que los individuos captan a diario no son permanentes, sino que pueden cambiar con el tiempo.

Conceptualización de clima organizacional bajo la perspectiva interactiva

Dentro del proceso de interacción entre los individuos y su organización, surge una serie de elementos que configuran el clima organizacional. Así es como se entiende el concepto desde la perspectiva interactiva. Según este enfoque, la realidad compleja llamada clima organizacional es el resultado de la situación y el estado en que se encuentra la organización, en la cual interactúan dos elementos fundamentales: las características personales y las características organizacionales (34). Pero no es la única forma de caracterizarlo. Según Taguiri (31), existen cuatro componentes de la organización: el entorno o ecología (es decir, los elementos físicos y materiales); el medio o ambiente (el cual designa a la interrelación entre personas y grupos); el sistema social relativo a la interacción; y su cultura (qué creen, qué valores siguen, qué conceptos y experiencias previas guían a los individuos).

Conceptualización de clima organizacional bajo la perspectiva

Cultural

Existe un conjunto de creencias y valores que los componentes de toda organización comparten y ejercen en su labor diaria y es este conjunto de principios los que determinan la existencia del clima al interior de la organización. Así es como se entiende dicho concepto bajo la perspectiva cultural. En ese sentido, Ferris y otros autores (28) conciben el clima organizacional como la sumatoria de actitudes, valores y creencias sobre

cómo funciona la entidad donde trabajan y que son comunes a la vez al resto de sus integrantes.

Importancia del clima organizacional

La organización es una entidad viva que requiere de una modulación entre sus estructuras, los procesos de organización y el comportamiento de sus componentes. Precisamente, el clima organizacional es esa realidad compleja que proporciona equilibrio y sobrevivencia a la organización (33).

Así, toda evaluación del clima laboral permite: a) extraer información sobre las reacciones, disposiciones y valoraciones de los miembros vinculados con las diversas variables que actúan en una organización; b) conocer detalles de las condiciones laborales; c) promover la participación en las diversas actividades de la organización; d) reforzar los medios de comunicación y de relación y; e) lograr una visión integradora. En suma, identificar el clima de una empresa permite una mirada mucho más objetiva del universo interior donde interactúan jefes y empleados (33).

Además, el conocimiento del clima es vital ya que supone una gestión activa que posibilita: a) la prevención de planes ante los cambios y las dificultades; b) la planificación de acciones que faciliten el desarrollo de la organización; c) la determinación de los procesos de resolución de

problemas y; d) la gestión adecuada de los miembros con relación a la satisfacción de sus necesidades y expectativas (33).

Por ende, todo administrador deberá ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones principales: 1) evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización; 2) iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones y; 3) seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir (35).

En resumen, se puede postular que no hay individuo en una empresa que no haya sido tocado o influido por el clima organizacional, lo cual constituye información prioritaria para los jefes, en la medida en que estos querrán mantener la salud de la organización y fomentar un ambiente adecuado en el que los trabajadores puedan brindar sus mejores talentos y pueda alcanzarse así los fines para los cuales ha sido creada la empresa.

Los efectos del clima organizacional

El clima organizacional tiene una importancia biunívoca: puede considerarse beneficioso o perjudicial. Puede, por un lado, asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, o, como ya ha sucedido,

puede traerse abajo la planificación al interior de una organización. Todo dependerá en gran medida de cómo los integrantes perciban el ambiente de la organización y su papel dentro de ella. Un ambiente tóxico o inseguro podría desencadenar ansiedad o temor entre los integrantes y, de este modo, echar por tierra los planes de la alta gerencia. Los individuos considerarán el clima organizacional como adecuado cuando este ofrezca las posibilidades y un ambiente ideal para el mejor desempeño laboral y, además, cuando brinde equilibrio e interacción entre sus actividades y sus múltiples requerimientos personales (33). En cambio, los integrantes tendrán una percepción perjudicial del clima organizacional cuando sus apreciaciones arrojen incompatibilidad entre sus necesidades, la estructura y los procedimientos de la compañía.

Entonces, se podría decir que, así como un organismo luce sano y otras veces se ve enfermo, la empresa puede estar en condiciones benéficas o insanas. Si está insana, la relación con sus integrantes se verá alterada. Asimismo, habrá problemas para que la organización encaje adecuadamente entre las demás organizaciones de su entorno (35). En consecuencia, es necesario que se mantenga un ambiente adecuado (saludable) en toda organización si en verdad se quiere conseguir los objetivos trazados desde el principio.

Características del clima organizacional

Analizar las propiedades que identifican al clima organizacional, desde la perspectiva que estamos trabajando este concepto, es un fenómeno complejo, ya que, por un lado, se encuentra el individuo con todo su universo personal de creencias, preferencias, intenciones, voluntades y miedos y, por el otro, la organización misma, con todas sus variables positivas y negativas. Precisamente, tratamos de entender este ambiente generado a partir de la interacción entre los individuos y la organización, así como tener en claro sus rasgos y tipologías. Como resultado, el clima organizacional adquiere distintas variables, de lo cual se desprende una de sus características más peculiares: su multidimensionalidad.

Esa multidimensionalidad permite que la percepción de los individuos tome en cuenta los múltiples factores materiales e inmateriales de la empresa como son la estructura misma y los procesos al interior de ella, así como las intersubjetividades entre sus miembros, como son los comportamientos y experiencias previas que traen a la empresa (36).

Las organizaciones, también, difieren en tamaño, por lo que son decenas, cientos o miles las percepciones que se generan acerca de su estructura (según el número de miembros que la compongan). La suma de todas estas percepciones puede variar, por lo que es posible que existan distintos climas dentro de un mismo conglomerado. A partir de ello, se encuentra otra característica del clima organizacional: la sectorialidad.

Esta supone que el clima laboral no es igual en toda la organización, sino que puede cambiar radicalmente, dando lugar a "microclimas organizacionales" que surgen producto de distintas condiciones, circunstancias y caracteres peculiares, que hacen que las distintas divisiones de una misma compañía puedan presentar climas disímiles entre sí. (36).

El clima y sus variables organizacionales

Ya que hemos señalado que el clima organizacional es un fenómeno complejo, es necesario recurrir a una metodología científica para poder medirlo e identificarlo.

Brunet (35) reunió una serie de observaciones previas hechas por otros estudiosos y concluyó que no había un solo número de factores considerados en los diferentes estudios. La tarea se complica por ese lado, aunque, por fortuna, las distintas variables empleadas por dichos autores están perfectamente inventariadas.

Brunet (35), por ejemplo, plantea ocho dimensiones para medir el clima organizacional en instituciones educativas. Estas dimensiones son las siguientes:

1. Desempeño. Esta estimación mide la forma en que los trabajadores docentes se involucran en su trabajo.

2. Obstáculos. Se basa en el sentimiento de que el director ocupa al personal en tareas rutinarias e inútiles para los objetivos educacionales.
3. Intimidad. Considera la percepción del personal sobre la posibilidad de entablar relaciones de confianza con sus colegas.
4. Apertura de espíritu. Apunta a la satisfacción de las necesidades sociales del personal docente.
5. Actitud distante. Se refiere a la preferencia del director por apegarse a las reglas estrictas del plantel antes que cultivar un acercamiento más afectivo con algunos de sus dirigidos.
6. Importancia de la producción. Se manifiesta cuando el director se concentra en hacer cumplir los objetivos de la escuela.
7. Confianza. Alude a la motivación del personal con la dirección producto de un conjunto de incentivos ofrecidos por el jefe.
8. Consideración. Se apunta al lado humano que el director muestra en el trato al personal en general.

Schneider (34), por su parte, estudio en clima laboral en el interior de compañías de seguros, utilizando las siguientes seis variables:

1. Apoyo patronal. Esta variable indaga en qué medida los superiores tienen la voluntad de fomentar el progreso de sus subordinados apoyándolos en sus iniciativas y manteniendo el espíritu de grupo.
2. La estructura. Se aplica cuando los jefes aplican presión en sus subordinados para que se respete los presupuestos asignados, conozcan la mercadería y fidelicen nuevos compradores.

3. La implicación con los nuevos empleados. Se refiere a la actividad de selección y formación de nuevos integrantes de la compañía.
4. Los conflictos interagencias. Se aplica a grupos de individuos internos o externos a la compañía, cuyo comportamiento cuestiona la jerarquía de los jefes.
5. La autonomía de los empleados. Se apoya en el nivel de autonomía que pueden ejercer los empleados en su labor diaria.
6. El grado de satisfacción general. Se verifica por el nivel de satisfacción que experimentan los distintos componentes de la organización.

Se presenta también los estudios de Litwin y Stringer (33) que establecen la existencia de nueve dimensiones que explican el clima existente en una empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura. Los principios rectores, las formalidades, los deberes y los mandatos de la gerencia están todos vinculados con lo que se conoce como la estructura. En ese sentido, los integrantes poseen una percepción del número de reglas a seguir, procedimientos, trámites y otras vallas que la empresa opone en la realización de las labores.
2. Responsabilidad. Cada individuo es capaz de ser su propio jefe y asumir las responsabilidades de sus decisiones. En ese sentido, esta dimensión enfatiza la percepción del trabajador sobre dirigirse a sí mismo, el tener una elevada vinculación con sus tareas, con la autonomía para tomar decisiones, así como generar sus propios estándares de rendimiento y metas por cumplir.

3. Recompensa. Todo trabajo bien hecho espera su correspondiente retribución y los empleados perciben con gran entusiasmo esta dimensión. Está en el criterio de cada organización priorizar los premios sobre el castigo.
4. Riesgo. Es la dimensión en la que los integrantes se enfrentan a lo desconocido, ya que ignoran los resultados futuros de sus decisiones, aunque las asuman con plena responsabilidad. En la asunción de riesgos, la empresa mide los posibles alcances de las decisiones tomadas de modo que estas no desborden los fines trazados.
5. Relaciones. Los trabajadores perciben en esta dimensión la existencia de un grato ambiente laboral donde jefes y empleados se sienten compenetrados con objetivos comunes.
6. Cooperación. Del lado humano de los integrantes surge la necesidad de contar siempre con el otro, más allá de las jerarquías. La cooperación cohesiona a integrantes de todos los niveles en la ayuda y la reciprocidad para el logro de los objetivos.
7. Estándares de desempeño. Toda organización propone metas explícitas o implícitas de rendimiento que los trabajadores se empeñan en cumplir. La empresa fomenta la competencia interna entre sus integrantes con el fin de elevar la productividad.
8. Conflictos. Inevitables al interior de todas las organizaciones, los conflictos surgen cuando los integrantes de la organización sostienen ciertas opiniones discrepantes, las cuales, no obstante, son capaces de tolerar y de valorar en aras de seguir adelante con los objetivos comunes.

9. Identidad. Dentro de esta dimensión, los individuos sienten que forman parte de un todo y que sus objetivos personales son en mayor o menor medida los mismos que los objetivos de la institución. Es el motor que mueve a la empresa bajo una mística particular y que se verifica cuando los empleados opinan sobre la empresa y sus objetivos.

Por su parte, Taylor (37) evalúa las características organizacionales sobre la base de tres grandes variables: el liderazgo, el clima organizacional y la satisfacción. En el caso del clima organizacional se mide en relación con cinco dimensiones:

1. Apertura a los cambios tecnológicos. Se refiere a la política de la dirección de implementar nuevos recursos y equipos de alta tecnología para mejorar la producción o facilitar la labor de sus colaboradores.
2. Recursos humanos. Alude al interés y consideración de la dirección hacia sus trabajadores.
3. Comunicación. Son los mecanismos de comunicación con los que cuenta la empresa, así como los canales que disponen los empleados para dar a conocer sus quejas y sugerencia a la gerencia.
4. Motivación. Son los estímulos y condiciones que se brindan a los empleados para trabajar con más o menos ahínco en la empresa.
5. Toma de decisiones. Se refiere a la evaluación de información que se utiliza en las decisiones dentro de las organizaciones, así como el rol y el empoderamiento de los trabajadores en el desarrollo de las directrices.

Para Pritchard y Karasick (38), el clima organizacional en cambio se compone de once dimensiones, a saber:

1. Autonomía. Es el espacio o “cancha libre” que el trabajador tiene para ejercer con libre albedrío sus propias decisiones.
2. Conflicto y cooperación. Se verifica en el grado de apoyo entre los trabajadores cuyas posiciones respecto a cierto aspecto del trabajo pueden ser radicalmente opuestas, pero están dispuestos a poner los objetivos de la empresa por encima de dichas diferencias y ayudarse mutuamente.
3. Relaciones sociales. Se refiere a los vínculos de amistad que facilitan los procesos al interior de cada compañía.
4. Estructura. Pese a que no siempre es visible, la estructura comprende todo el conjunto de normas y directrices que constituyen la política de la empresa y que todos sus integrantes se empeñan en seguir.
5. Remuneración. Comprende los salarios, beneficios sociales y otras obligaciones que la empresa adquiere a la hora de contratar a sus empleados.
6. Rendimiento (remuneración). Esta dimensión establece la relación que existe entre la remuneración y la labor bien hecha, conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación. Se basa en el grado de satisfacción que la empresa genera en sus integrantes a través de múltiples incentivos.

8. Estatus. No solo se refiere a la distinción entre jefes y subordinados, sino también a la jerarquía que esto supone así como a los lazos de cooperación existente entre dichos niveles.
9. Flexibilidad e innovación. Dentro de esta dimensión, los empleados ejercen todo su talento para mejorar los procesos de producción.
10. Centralización de la toma de decisiones. Importante dimensión que tiene que ver con de qué manera la empresa administra la toma de decisiones, delegándola según las distintas jerarquías y grados de responsabilidad.
11. Apoyo. Pese a su superioridad numérica, los empleados no son capaces de hacerlo todo por sí mismos, por lo que la gerencia deberá brindarles todas las condiciones necesarias para hacer su labor.

Moos e Insel (39) proponen que el clima se evalúa en función de las diez dimensiones:

1. Implicación. Mide el grado de compromiso entre el trabajador y su labor.
2. Cohesión. Identifica relaciones de amistad y ayuda recíproca entre los integrantes.
3. Apoyo. Es la mano amiga que extiende la dirección ante la iniciativa de sus dirigidos.
4. Autonomía. Mide la forma en que la gerencia alienta a cada trabajador a tomar iniciativa y aportar al crecimiento de la empresa.

5. Tarea. Indaga hasta qué punto el ambiente de trabajo mejora la productividad de los integrantes.
6. Presión. Mide el carácter perentorio de las metas que la gerencia impone a sus empleados y cómo estos responden a la presión.
7. Claridad. Las normas y las políticas de la empresa deben llegar con nitidez al oído de los trabajadores.
8. Control. La dirección mantiene los ojos puestos en el desempeño de sus subordinados haciendo cumplir sus lineamientos generales y específicos.
9. Innovación. Dimensión en la que la compañía se preocupa por implementar nuevos mecanismos de trabajo que mantenga a la empresa en la vanguardia de la innovación.
10. Confort. Toda empresa se preocupa por brindar un ambiente cómodo y ecoamigable a sus integrantes para un mejor desempeño.

Para Likert (40), el clima se mide en función de ocho dimensiones, las cuales son:

1. Los métodos de mando. Se refiere al modo en que se concibe el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Alude a los procedimientos que se aplican para incentivar a los empleados y responder a sus necesidades.

3. Las características de los procesos de comunicación. Comprende los diferentes tipos de comunicación en una organización, así como la forma de entenderlos y practicarlos.
4. Las características de los procesos de influencia. Resaltan el valor de la interacción jefe/subordinado para fijar los objetivos en la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. Se evalúa la conveniencia de la información para la correcta toma de decisiones, así como la delegación de las funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. Comprende los métodos que permiten fijar las directrices que guiarán a la institución en su conjunto.
7. Las características de los procesos de control. El cuidado en los procesos desplegados en cada unidad y nivel de la organización.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. El cumplimiento de los planes y el progreso de los trabajadores.

Por su parte, Crane (41) postula cinco dimensiones para analizar el clima en instituciones escolares. Estas son:

1. La autonomía. Se refiere a la demostración de libertad, de iniciativa y de responsabilidades que ejercen los empleados en el trabajo.
2. La estructura. Se entiende por esta dimensión la forma en la que los jefes comunican los objetivos y las pautas de trabajo a sus empleados.

3. La consideración. Se evalúa el comportamiento de la dirección en temas relacionados con el apoyo y confianza que le otorgan a los colaboradores de la empresa.
4. La cohesión. Se refiere a la unidad y fidelidad de los empleados en el proyecto de crecimiento y desarrollo de la organización.
5. La misión e implicación. Esta dimensión trata sobre el nivel de implicación y participación de los trabajadores en los objetivos de la empresa.

Con el análisis de los elementos del clima organizacional referidos por los ocho autores mencionados, hemos identificado dieciséis variables comunes. Litwin y Stringer, Pritchard y Karasick, y Moos e Insel utilizan el mayor número de variables comunes con mayor consenso. Entre ellas se encuentran: apoyo patronal, autonomía, relaciones, estructura, implicación, normas de rendimiento de la organización y motivación. Por lo tanto, consideramos que las dimensiones óptimas a aplicar en la presente investigación son las propuestas por Litwin y Stringer.

La teoría de clima organizacional de Litwin y Stringer

En su obra “Motivación y clima organizacional” (33), Litwin y Stringer tratan de explicar el comportamiento de los individuos en las organizaciones en términos de la teoría de la motivación y del clima organizacional.

De sus páginas se desprende que el clima organizacional tiene una influencia importante sobre las actitudes, el comportamiento y el desempeño de los empleados dentro de las organizaciones (39); por ello su estudio y seguimiento es crucial para el logro de sus metas.

Existen ciertas propiedades del clima organizacional que son apreciadas por los trabajadores e influyen en su motivación y comportamiento. Estas propiedades son susceptibles a ser medidos (33). Así pues, enfocamos el clima organizacional de acuerdo a la teoría de la motivación humana, dado que es un pilar relevante en el estudio del comportamiento humano en las empresas.

La motivación y el comportamiento organizacional

Dos o tres individuos comprometidos con la organización, sumados a cientos más, forman un corpus sólido que trabaja a ritmo eficiente. De ahí la importancia del enfoque perceptual del cual nos ocupamos en este estudio.

Basados en la teoría de Litwin y Stringer, proponemos la existencia de tres razones intrínsecas que influyen sobre el desempeño de los trabajadores, y son las siguientes: la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación. En el primer caso, la persona que invierte su tiempo en cómo ser más productivo, superarse y ayudar a su organización a alcanzar las metas propuestas será un empleado con una alta necesidad de logro. Por otra parte, un empleado que tiene una alta

necesidad de poder es aquel que busca todo el tiempo en cómo influir y controlar a los demás, y cómo puede usar este talento para triunfar en una discusión, cambiar la opinión y comportamiento de las demás personas u obtener una posición más elevada en el estatus de la empresa. Por último, una persona que le preocupa ante todo el calor, la amistad y las relaciones de compañerismo en la empresa tendrá necesidad de afiliación, la cual buscará satisfacer (33).

Según el tipo de necesidad que un trabajador manifieste en su desempeño laboral –necesidad de logro, poder o afiliación- se formará una percepción determinada de la organización donde labora. Dicho en otros términos, su idea de clima organizacional dependerá de cuál de estas motivaciones sea la prioritaria en su cabeza.

Por esta razón, consideramos el clima organizacional como un concepto que: 1) analiza de los factores o determinantes del comportamiento motivado, 2) facilita los problemas de medición de los determinantes situacionales y 3) realiza la caracterización de la influencia situacional total de varios ambientes para realizar comparaciones entre los distintos espacios de la organización.

Dimensiones del clima organizacional y la motivación

La naturaleza perceptual del clima organizacional surge de una sumatoria de subjetividades, por lo que se hace difícil describirla con precisión. Sin

embargo, el problema ya ha sido abordado por Litwin y Stringer, quienes consideran que una dimensión a tomar en cuenta es el grupo particular de factores ambientales que dan referencia al todo, el cual es percibido por los individuos, y que forma parte de uno de los aspectos de lo que se considera un fenómeno cultural (33).

Mediante el trabajo de Kurt Lewin, se ha logrado distinguir distintas dimensiones del clima organizacional que establecen las motivaciones en la conducta de los sujetos (43). De estas variables, Litwin y Stringer desarrollaron dimensiones que permiten (33): 1) describir la situación, 2) relacionar las dimensiones con motivaciones y comportamientos motivados específicos y 3) medir los cambios en la situación.

Enseguida, se resumen estas variables y su relación con el tipo de motivación que presentan los empleados en una organización.

Estructura y obligaciones

En la perspectiva de Litwin, toda estructura organizacional supone una serie de limitaciones percibidas por los trabajadores; una cierta cantidad de información disponible, así como límites impuestos en su desempeño laboral. Dependiendo del tipo de situación que los envuelva y de las motivaciones que los dirijan, los integrantes de una organización se verán influidos en su conducta laboral.

Así, para Litwin, la estructura de una determinada situación de trabajo no incrementa la necesidad de logro. Esto se explica porque la estructura de la situación reduce el desafío de la misión, así como el valor percibido de ser exitoso en el trabajo. En consecuencia, las expectativas e incentivos característicos de la situación no incrementan la motivación de logro; o si estos llegan a aumentar, es porque otros motivos están involucrados, de manera que en gran medida la relevancia de la motivación de logro disminuye.

Por otro lado, una estructura adecuadamente determinada tiende a satisfacer más a las personas con necesidad de poder. De este modo, juntando el trabajo de Veroff (44) sobre las características de la necesidad de poder con los aspectos de la estructura, Litwin y Stringer señalan que en situaciones donde hay una diferencia de jerarquía y mando, y donde existen indicios de competencia respecto al reconocimiento y el estatus, la necesidad de poder aumentaría y se instituiría una conducta asociada con el poder.

En cuanto a los individuos con necesidad de afiliación, los estudios indican que la estructura de una situación determinada no incrementa la necesidad de afiliación, ya que ésta se basa en la jerarquía y ello fomenta la formalidad y la distancia social. Y esta condición reduce la proximidad entre los individuos.

Énfasis en responsabilidades individuales

Las personas no son iguales. Cada integrante de la organización tiene sus propias características innatas y adquiridas socialmente. Por tanto, no todas las piezas de la organización se mueven con el mismo sentido de responsabilidad. Estudios empíricos demuestran que sujetos con una alta necesidad de logro se sienten cómodos con trabajos en los cuales puedan tener mayor responsabilidad en su comportamiento. En efecto, eligen trabajar en situaciones en que los resultados dependen de sus propios esfuerzos más que de otros factores, aunque las posibilidades de éxito sean iguales en ambas situaciones. Así, la motivación de logro es impulsada en un clima que deja a los individuos asumir un alto grado de responsabilidad (33).

No obstante, un clima que prioriza la responsabilidad individual es propenso a acrecentar la necesidad de poder. Esto es, si el clima de responsabilidad es muy fuerte en la organización, ese comportamiento puede acentuar la diferenciación del estatus en detrimento a la libertad y la retroalimentación (atributos de la responsabilidad personal), en esos casos, la motivación de poder puede ser influenciada por la dimensión del poder.

Por el contrario, el énfasis en la responsabilidad individual al parecer no tiene ninguna relación con el incremento en la necesidad de afiliación en el comportamiento de los empleados.

Calor y apoyo

Las gratificaciones emocionales por parte de la empresa hacia el individuo son el motor que impulsa al trabajador a esmerarse cada vez más. El calor y el apoyo emocional tienen una considerable influencia en el desarrollo humano, por lo que son factores que determinan el clima organizacional. No obstante, este componente subjetivo no tiene la misma jerarquía para todos. Aquellos individuos con una alta necesidad de logro, por ejemplo, valoran más el apoyo y el estímulo, antes que el calor y el compañerismo.

En cambio, las gratificaciones emocionales sí pueden incrementar la necesidad de afiliación. En una situación organizacional que incentiva en las relaciones de ayuda y apoyo acrecienta esta necesidad en los miembros del grupo, ya que estarían más expuestos a una infinidad de señales afectivas.

Respecto de la necesidad de poder, Litwin y Stringer formulan que esta no se sufre ningún cambio aparente en relación con la dimensión de calor y apoyo (33).

Recompensa y castigo, aprobación y desaprobación

Desde que somos niños, los seres humanos nos movemos entre dos líneas paralelas: la aprobación y/o desaprobación. El calor y apoyo, pues, tienen su contraparte en el castigo y esto es igualmente determinante en el clima organizacional. Es obvio que diversos tipos de climas de

reconocimiento pueden provocar diferentes efectos en la motivación de los individuos de una organización. Un clima más propenso a incrementar la necesidad del logro en sus trabajadores es aquel que se orienta a ofrecer una mayor recompensa y por ende un menor castigo. Por tanto, si un empleado advierte que se establecen políticas de recompensa como objetivo principal en la empresa y estas son vistas como atributos de éxito, es de esperar que se incremente la necesidad de logro en los grupos de personas.

En cambio, no debería repercutir en la necesidad de afiliación, puesto que los individuos con necesidad de afiliación alta serán estimulados cuando las percepciones de su esfuerzo estén relacionadas con el calor y las relaciones interpersonales.

Otro entorno distinto son los climas orientados a la aprobación, donde la recompensa es un factor más y no un eje central de esta dimensión. En estos climas, la motivación tiene efectos inversos por las particularidades del grupo. Los empleados con alta necesidad de logro no buscan la aprobación ni la recompensa ya que están más enfocados a superarse y darle valor a la organización.

Caso contrario ocurre con la necesidad de afiliación, donde un clima de aprobación incentivará a sus trabajadores.

Por otro lado, la necesidad de poder tampoco se incrementa con un clima basado en la recompensa, pero sí con un clima basado en la aprobación. Esto ocurre porque la motivación de poder asociada a la aprobación social y personal aumenta con acciones asociadas al reconocimiento personal y al poder de influencia, mas no con los premios relacionados con rendimiento laboral.

Conflicto y tolerancia al conflicto

Pese a las numerosas variables que intervienen en el equilibrio del clima organizacional, este en algún momento se quiebra y es allí donde entra a jugar un rol preponderante la resolución de conflictos.

Esta rama del clima organizacional ha gozado de una importante aceptación en los últimos años. La forma cómo se resuelven los conflictos en una organización suelen ser un indicio óptimo de verdadera cohesión en organizaciones complejas. Así, una empresa resiliente a los conflictos es un organismo con mejores probabilidades de vida y de éxito.

La teoría de Litwin y Stringer propone que la confrontación de conflictos puede producir el incremento de la motivación y, por consiguiente, el progreso de las empresas de formas distintas. Primero, ocuparse directamente de los conflictos a menudo aumenta el flujo de información, y esto conlleva a que el nivel de desenvolvimiento laboral sea más objetivo y los propósitos se vean más claros. Segundo, la confrontación de

conflictos puede aumentar la rapidez y la retroalimentación en la organización, puesto que las soluciones y las dificultades para conseguir los objetivos se hacen más visibles y los individuos pueden evaluar la eficacia o no de su trabajo (33).

En cambio, se ha observado que la tolerancia al conflicto no incrementa la motivación o necesidad de afiliación. ¿Por qué? La confrontación y la aceptación de conflictos se inclinan a amenazar la estabilidad del calor y las relaciones de amistad, que como sabemos son determinantes para los individuos con una gran necesidad de afiliación.

En contraste con lo anterior, la confrontación es una oportunidad para los individuos con necesidad de poder, ya que en esa situación pueden influir en otras personas. Por ello, una organización que se caracteriza por un clima de confrontación y tolerancia al conflicto será un ambiente propicio para la motivación de poder.

Estándares de ejecución y expectativas

Las empresas modernas trabajan bajo el criterio de estándares de excelencia. Esto es, un trabajador será mejor valorado por la cantidad de objetivos específicos que ha conseguido dentro de su departamento. La variable estándares de rendimiento está relacionada con la necesidad de logro y con la estimulación de este relacionado con el comportamiento. La teoría de la motivación de logro se diseña alrededor de la excelencia, esto

significa que uno de los atributos fundamentales en la cual gira esta teoría sea el nivel de estándares de calidad, el cual incrementa la motivación de logro.

El vínculo entre estándares de alto rendimiento e incremento de la motivación de logro es fácil de identificar. No es así con la relación que existe entre los altos estándares de rendimiento con la necesidad de afiliación y la necesidad de poder. Por ejemplo, si en un clima organizacional que prioriza la intención de afiliación, los estándares de alto rendimiento no son un factor decisivo de cambio. Las personas con una alta orientación a la afiliación acogerán los estándares de rendimiento con el objetivo de agradar a sus compañeros o al jefe. Por otra parte, si el clima está orientado a las necesidades poder, los altos estándares de rendimiento pueden incrementar la motivación. Sin embargo, en ambos casos, los altos estándares de rendimiento no son preponderantes ni están directamente relacionados con los tipos de clima organizacional mencionados.

Identidad organizacional y lealtad de grupo

En una organización no solo trabaja un individuo, sino que un individuo conforma grupos de trabajo que deben aprender a realizar sus tareas en equipo para alcanzar un objetivo común. En ese contexto, el factor de la

identificación es clave para que el conjunto puedan unir esfuerzos que conlleve al bienestar y desarrollo de la organización.

Litwin y Stringer afirman que la dimensión identidad y lealtad de grupo únicamente se vincula directamente con la motivación o necesidad de afiliación. Los sujetos con elevada necesidad de afiliación se sentirán mejor en un clima que favorezca la cohesión y la lealtad de grupo. En un ambiente donde se enfatiza la cercanía y las relaciones interpersonales, se incrementarán las señales afiliativas (33).

La motivación de logro, en cambio, no se mueve un solo ápice dentro de un clima de lealtad e identidad del grupo. Sin embargo, si la identificación apunta sobre una meta, las personas con alta necesidad de logro responderán de manera positiva al esquema de la identidad de grupo y reforzarán sus mecanismos de pertenencia a la organización.

Por el contrario, se evidencia que un clima en el que se destaca la identidad y la lealtad de grupo no es compatible con la necesidad de poder (33). Esto se debe a que en un ambiente donde prima la amistad, el calor, el trabajo en equipo y el apoyo mutuo entre los empleados no es el mejor de los escenarios para las personas con alta necesidad de poder, que ven reducido su campo de influencia.

Riesgo y toma de riesgo

La toma de riesgo es otra dimensión importante en el clima organizacional. Esto conlleva un conjunto de actitudes que adoptan los miembros de una organización frente a situaciones en las que se debe tomar una decisión determinante.

La toma de riesgo tiene particular importancia en el incremento de la motivación de los individuos con necesidad de logro. Estos prefieren tomar riesgos moderados debido a que las condiciones de riesgo pueden ser determinantes para su desempeño (45). Sin embargo, los climas son conservadores ante los riesgos o que fomentan el salto al vacío o el cálculo a ciegas, sin planificación, frustran y debilitan la motivación de logro.

En tanto, no se puede establecer una relación entre la dimensión de riesgo y toma riesgo y la necesidad de afiliación o la motivación de poder, ya que se carece de mayor evidencia empírica o teórica al respecto.

Cuestionarios sobre clima organizacional

Los investigadores han procurado desde los inicios elaborar herramientas cada vez más óptimas y confiables con el objetivo de medir y evaluar el clima de una organización y así disponer de indicadores para un mejor diagnóstico.

Así, por ejemplo, Brunet (35) señala que poco importa el tipo de cuestionario que se utilice para evaluar el clima de la organización, siempre y cuando dicho instrumento cubra por lo menos las cuatro dimensiones siguientes: autonomía individual, el grado de estructura que impone el puesto, el tipo de recompensa y la consideración, agradecimiento y apoyo.

En consecuencia, reiteramos que en la presente investigación se aplicará la teoría de clima organizacional de Litwin y Stringer, considerando que esta utiliza la perspectiva perceptual o enfocada al individuo y es una de las teorías pioneras en esta área del conocimiento. El cuestionario elaborado por Litwin y Stringer para medir el clima organizacional tiene un alto grado de confiabilidad ($\alpha=0.8343$), según estudios realizados por Echezuria y Rivas en 2001 (42). Asimismo, considera una rica variedad de dimensiones, en contraste con otras metodologías, lo cual posibilitará tener una idea mucho más rigurosa de lo que es el ambiente dentro de una organización.

Cuestionario y dimensiones de Litwin y Stringer

Litwin y Stringer estaban convencidos que el clima organizacional puede medirse desde la perspectiva de las percepciones. Para ello, elaboraron un instrumento para medir las percepciones de los empleados y las respuestas subjetivas del clima organizacional (33).

Para comprobar la eficacia de su instrumento, los autores realizaron una encuesta con un universo de veinticinco jefes y personal especialista en cada una de los departamentos de una conocida empresa. El estudio arrojó sus resultados pero el proyecto no quedó ahí. A partir del análisis de los resultados, se elaboró otro modelo de cuestionario con ocho categorías preliminares y cuarenta y cuatro ítems. Después de realizar un nuevo análisis, el cuestionario quedó reducido a seis variables con un total de treinta y un ítems. Este último consideró las siguientes variables:

1. Estructura. Es el sentir de los empleados sobre las limitaciones en su centro de trabajo; esto son: reglas, regulaciones y procedimientos a los que son sometidos.
2. Responsabilidad. Es la actitud y posición que optan los empleados de saberse sus propios jefes, de ser responsables de sus propias decisiones, sin esperar ser aprobadas.
3. Riesgo. Se refiere a los niveles de inseguridad y los retos en el trabajo.
4. Recompensa. Es la percepción de cada empleado de sentirse bien remunerado; se privilegia el premio contra la crítica y el castigo.
5. Calor y apoyo. Se refiere al sentimiento de cohesión y compañerismo entre los integrantes de una organización que establecen códigos de mutuo apoyo.

6. Conflicto. Es la percepción de los empleados sobre el manejo de los conflictos en la organización; se evalúa la disposición de la dirección de enfrentar de manera inmediata las diferencias de opiniones o problemas que surjan en el ámbito laboral.

Desarrollo de una medida de clima mejorada

El cuestionario aplicado demostró tener una consistencia razonable. La aplicación inicial se evaluó la coherencia de las escalas y la relación entre ellas. Sin embargo, los autores buscaban un mayor grado de precisión aún, por lo que decidieron aplicar el cuestionario en un nuevo estudio experimental para verificar los efectos del clima sobre la motivación y mejorarlo.

Los objetivos propuestos en dicho cuestionario mejorado fueron:

- a) Disminuir la superposición de las escalas del clima;
- b) Aumentar la precisión conceptual de las variables y;
- c) Añadir nuevas escalas sobre los aspectos del clima organizacional que no se pudo cubrir en el anterior el cuestionario y en el estudio preliminar.

En este proceso de mejoramiento, las variables calor y apoyo se separaron; además se agregaron dos escalas más: estándares e identidad. La variable estándares hace alusión al interés de la Dirección

por obtener un excelente desempeño y la variable identidad tiene que ver con los sentimientos de pertenencia a la organización.

En este nuevo cuestionario mejorado, las variables calor y apoyo se abordaron de forma separada; se añadieron, además, dos escalas: estándares e identidad. El primero se refiere al interés de la organización por lograr un excelente desempeño, y la identidad con el sentido de pertenencia.

De este modo, este nuevo cuestionario estableció nueve variables con un total de cincuenta y tres ítems. Se presenta a continuación su descripción:

1. Estructura. Representa la percepción de los miembros de la organización sobre las limitaciones que encuentran en el desarrollo de su trabajo. Está relacionada con las políticas, jerarquías y las regulaciones propias de una organización.
2. Responsabilidad. Se estudia la percepción que tiene el empleado sobre el hecho de ser su propio jefe; además su compromiso elevado con el trabajo, crear sus propias exigencias y obligaciones, así como poder tomar sus propias decisiones en relación con la labor que realiza.
3. Recompensa. Se refiere a la percepción de los empleados sobre la adecuada retribución que reciben por el trabajo bien hecho.

Corresponde a una organización que emplea más el premio que el castigo.

4. Riesgo. Se evalúa las percepciones sobre los desafíos que exige el trabajo, en referencia a una organización que incentiva la aceptación del peligro calculado con el fin de lograr las metas propuestas.
5. Relaciones. Se mide la existencia de un ambiente de trabajo cálido y adecuado para el desarrollo de las labores, así como las buenas relaciones entre los trabajadores y los jefes.
6. Cooperación. Cuando en la organización existe un espíritu de colaboración y apoyo mutuo entre trabajadores y jefes, que promueve las buenas prácticas para el desarrollo de la organización y de sus miembros.
7. Estándares de desempeño. Se refiere a la preponderancia de la normas de rendimiento en las organizaciones, que colocan el logro de metas en un alto grado de importancia y que son así percibidas por los miembros de la organización.
8. Conflictos. Mide el nivel de tolerancia y manejo de conflicto en una organización. Se basa en la forma cómo las organizaciones enfrentan los problemas y las opiniones discrepantes dentro de su interior y no temen enfrentarlos para buscar una solución de manera inmediata.
9. Identidad. Es un elemento importante que crea compromiso y sentido de pertenencia. Se describe como la sensación de compartir objetivos comunes con la organización e identificación con sus valores institucionales.

El cuestionario de Litwin y Stringer posee un alto grado de confiabilidad y, por su amplia gama de variables, permite formular una visión minuciosa de las percepciones de los empleados, lo que da como resultado una mirada integral del clima de la organización (33).

Nuestro enfoque investigativo

A partir de un análisis de las diferentes perspectivas conceptuales del clima organizacional, hemos decidido centrar nuestra investigación exclusivamente en el enfoque perceptual. Dado que en la revisión de los diferentes enfoques hemos encontrado ciertas limitaciones. Por ejemplo en la perspectiva estructural se refiere únicamente a las características organizacionales para la formación del clima; la perspectiva interactiva establece que el clima organizacional se origina a partir de las reacciones de los individuos ante distintas situaciones; mientras que la perspectiva cultural se confunde con el concepto “cultura organizacional”. Además, consideramos como característica particular de la perspectiva perceptual su mayor utilidad entre los teóricos e investigadores, puesto que se basa en las percepciones que los mismos trabajadores tienen de las estructuras y los procesos de su entorno laboral.

Por consiguiente, desde la perspectiva perceptual, y a partir de las definiciones estudiadas, postulamos que el clima organizacional es la percepción o forma cómo un grupo de personas (33) entienden y asumen la organización y sus características (31) y así establecen diferencias con

otras instituciones. Estos criterios pueden prolongarse o no en el tiempo, pero de hecho inciden en la forma como estos individuos se desenvuelven a diario.

SATISFACCIÓN LABORAL

Generalidades de la Satisfacción Laboral

El término de satisfacción comprende la sensación que la persona experimenta al lograr el equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen. (Ardouin, J., Bustos, C., Gayó, R. & Jarpa, M., 2000) (50).

La Satisfacción en el trabajo:

Muchos autores, consideran la satisfacción en el trabajo como un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador tiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta la satisfacción laboral.

Estudios realizados en satisfacción, la alta gerencia de las organizaciones podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Por lo tanto se puede mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están obteniendo.

Satisfacción Laboral

Locke (54) ha definido “la satisfacción laboral como un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”. Schneider (55) “indica algunas razones que explican la gran atención dedicada a la satisfacción laboral: 1) La satisfacción en el trabajo es un resultado importante de la vida organizacional. 2) La satisfacción ha aparecido en diferentes investigaciones como un predictor significativo de conductas disfuncionales importantes, como el absentismo, el cambio de puesto y de organización”.

Por lo tanto la satisfacción laboral, comprendida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo, que genera un problemas de investigación en una organización (Boada & Tous, 1993).

La importancia de la satisfacción en el trabajo en cualquier de cualquier índole, radica no solo en términos de bienestar deseable de las personas donde se desempeñen, sino también en términos de productividad y calidad. En la realidad dentro de las Instituciones Públicas, la variable de satisfacción laboral constituye singular importancia en el ámbito de la calidad de la gestión delos trabajadores que forman parte de las instituciones.

Asimismo, hablar satisfacción laboral es un concepto que enmarca muchos aspectos globales que consideran las actitudes de las personas en relación a diversos aspectos de su trabajo. Por consiguiente, hablar de satisfacción laboral implica hablar de actitudes. Por lo tanto, para esta investigación, "satisfacción laboral puede ser definida como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo" (Bravo, Peiró & Rodríguez, 1996) (56).

Características personales relacionadas con la satisfacción en el empleo

De lo descrito anteriormente la satisfacción laboral tiene mucha relación con ciertas características personales tales como el sexo, la edad, la inteligencia y la salud mental quienes guardan relación con la satisfacción en el empleo. Por lo tanto en el trabajo es uno de los aspectos importante son las que componen la experiencia total de la vida. De ello, nuestra actitud hacia el trabajo refleja nuestra historia personal.

El Sexo

Según Morse (1953) se ha reportado "un nivel general más elevado de satisfacción con el empleo entre las mujeres que entre los hombres".

Estudio que concluye que el trabajo es un elemento menos absorbente en la vida de la mujer y, por lo tanto, tiene una importancia relativamente menor para su posición dentro de la comunidad (51).

De acuerdo a un estudio realizado por Blum (52), a trabajadores (hombres y mujeres), "se obtuvo que los hombres les concedieron una importancia mucho mayor que las mujeres a las posibilidades de promoción y un poco mayor al salario. También se encontró que las respuestas de las mujeres solteras, en ciertos aspectos, fueron más estrechamente relacionadas a las de hombres que a las de las mujeres casadas". "Señalando así, algunas diferencias fundamentales en las satisfacciones que los empleados persiguen en sus empleos y en el papel que el trabajo juega en la adaptación general en la vida como función del sexo y del estado civil".

La Inteligencia

El nivel de la inteligencia que un empleado tiene, en sí mismo, no es un factor determinante de satisfacción o descontento en el empleo. Pero si tiene importancia cuando se relaciona con el trabajo que desempeña. De lo descrito podemos referir que si existe un descontento cuando el trabajo que desempeñan no está de acorde a sus capacidades de los empleados, porque no representa un desafío para el empleado.

Adaptación personal

Podemos referir que un individuo bien adaptado puede sobrellevar mejor a las presiones del empleo y del grupo. La persona bien adaptada es la que, al examinar el pro y el contra, se siente en la libertad de ser disidente si dicho de su comportamiento y es el que mejor satisface a sus necesidades ni priva a los demás de su derecho a satisfacer las suyas.

Por lo que se concluye que un trabajador, mal adaptado en el aspecto personal pero desdichado en el trabajo, dicha actitud genera un descontento con su empresa y su trabajo y viceversa

Factores de situación relacionados con la satisfacción en el empleo

De acuerdo a Gruenfield (53), "concluye que los empleados estudien una lista de características de empleos dándole un rango de calificación de acuerdo con la importancia que tengan para ellos. Además de con frecuencia estos estudios concluyen que ni los funcionarios ni los líderes gremiales comprenden bien estas necesidades de los empleados

Factores de situación específicos

Esto se encuentra referido a las actitudes de los empleados con respecto a aspectos del ambiente del empleo y del trabajo:

Pago:

La demasiada importancia que toma el pago como factor determinante en la satisfacción está referida principalmente a la comparación de su salario con respecto a los demás que desempeña la misma función

Seguridad del Empleo:

La seguridad está en relación con los aspectos de pago y reconocimiento de los méritos personales en función al empleo que poseen Hersey.

Participación y reconocimiento personal:

La participación y reconocimiento cobra vital importancia cuando un trabajador experimentar una sensación de realización, orgullo y valía personal en relación a su desempeño.

Posición profesional:

Robinson, concluye que la satisfacción laboral está en relación a la posición profesional del empleo, que se refiere específicamente al cargo o jerarquía que posee como profesional siendo más probable es que informe sentirse satisfecho con su empleo.

Supervisión:

Hawthorne refiere que es posible modificar las actitudes de los empleados mediante el desarrollo de un espíritu de cooperación entre trabajadores y supervisores. Una relación amistosa entre supervisores y subordinados parecía generalizarse en un clima favorable de trabajo.

Aumento de la satisfacción en el empleo

Para incrementar la satisfacción en el empleo y facilitar la adaptación personal, el reconocimiento personal juega un papel muy importante al aceptar al individuo con su patrón propio de necesidades, fortalezas y debilidades.

Enfoques que consiste en atender los descontentos de los trabajadores hasta que ellos se quejan, son ineficaces, desde el punto de vista administrativo, ya que hacer es mejor hacer frente a las quejas que evitar que se presenten. Además de que las quejas no reflejen la realidad las causas reales que originan el descontento.

Comunicación y Participación

La comunicación es un sistema eficaz ya que mucha de las causas potenciales de queja se puede evitar a través de una buena comunicación que promuevan cambios, diseños, políticas, etc.

Para ello la participación efectiva de los empleados es más gratificante al participar en la resolución de problemas, produciendo al mismo tiempo actitudes de solidaridad con el grupo y de identificación personal con el programa.

Soluciones Diversas

Prácticas como el darles a conocer que la organización reconoce y aprecia su contribución influyen sobre la satisfacción en el empleo; Las organizaciones no están preparadas para tratar aspectos como los disturbios emocionales, más bien, a ayudar a los empleados a resolver las clases más sencillas de problemas emocionales que puedan intervenir con la eficacia de su comportamiento dentro de la compañía, la familia y la comunidad.

Escala general de satisfacción

La Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfacción) fue desarrollada por Warr, Cook y Wall en 1979. Las características de esta escala son las siguientes (57):

- Es una escala que operacionaliza el constructo de satisfacción laboral, reflejando la experiencia de los trabajadores de un empleo remunerado.
- Recoge la respuesta afectiva al contenido del propio trabajo.

Esta escala diseñada a partir de la necesidad de escalas cortas y robustas que pudieran ser fácilmente completadas por todo tipo de trabajador con independencia de su formación. A partir de la literatura existente, de un estudio piloto y de dos investigaciones en trabajadores de la industria manufacturera de Reino Unido, se conformó la escala con los quince ítems finales.

La escala se sitúa en la línea de quienes establecen una dicotomía de factores y está diseñada para abordar tanto los aspectos intrínsecos como los extrínsecos de las condiciones de trabajo. Está formada por dos subescalas:

- Subescala de factores intrínsecos: aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, etc.
- Subescala de factores extrínsecos: indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, etc. Esta escala la constituyen ocho ítems.

Aplicación

Esta escala puede ser administrada por un entrevistador pero una de sus ventajas es la posibilidad de ser auto complementado y de ser aplicada colectivamente.

Su brevedad, el tener las alternativas de respuesta especificadas, la posibilidad de una sencilla asignación de pesos numéricos a cada alternativa de respuesta y su vocabulario sencillo hacen de ella una escala de aplicación no restringida a nadie en concreto (siempre que tenga un nivel elemental de comprensión lectora y vocabulario) y para la que no es preciso administradores de la prueba especialmente cualificados.

La posibilidad de garantizar el anonimato a los respondientes de la escala se constituye en un importante elemento determinante de la validez de las respuestas. Por ello, es recomendable garantizar el anonimato, especialmente en contextos laborales en que su ausencia puede preverse como importante generadora de perturbaciones en las respuestas.

Las instrucciones que el encuestador debe dar a quienes cumplimentan la escala han de inscribirse en un tono de neutralidad que no favorezca los sesgos en las respuestas. A modo de orientación. Se propone la siguiente formulación:

"Atendiendo a cómo usted se siente respecto a distintos aspectos en el ámbito de su trabajo, se presentan varias opciones entre las que se posicionará, marcando con una X aquella casilla que mejor represente su parecer".

Cumplimentación

Quienes cumplimentan la escala han de indicar, para cada uno de los quince ítems, su grado de satisfacción o insatisfacción, posesionándose

en una escala de tres dimensiones puntos: Satisfecho, Medianamente Satisfecho, Insatisfecho (57).

2.3. Formulación de hipótesis

2.3.1 General

H₁ Existe relación significativa entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer con la satisfacción laboral del personal de enfermería que laboró en el Hospital Cayetano Heredia en el año 2015.

H₀ No existe relación significativa entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer con la satisfacción laboral del personal de enfermería que laboró en el Hospital Cayetano Heredia en el año 2015.

2.3.2 Hipótesis Específicas

1. Existe relación significativa entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de estructura y la satisfacción laboral del personal de enfermería.

H₀ No existe relación significativa entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de estructura y la satisfacción laboral del personal de enfermería.

2. Existe relación significativa entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de responsabilidad y la satisfacción laboral del personal de enfermería.

H₀ No existe relación significativa entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de responsabilidad y la satisfacción laboral del personal de enfermería.

3. Existe relación significativa entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de recompensa y la satisfacción laboral del personal de enfermería.

H₀ No existe relación significativa entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de recompensa y la satisfacción laboral del personal de enfermería.

4. Existe relación significativa entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de riesgo y la satisfacción laboral del personal de enfermería.

H₀ No existe relación significativa entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de riesgo y la satisfacción laboral del personal de enfermería.

5. Existe relación significativa entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de relaciones y la satisfacción laboral del personal de enfermería.

H₀ No existe relación significativa entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de relaciones y la satisfacción laboral del personal de enfermería.

6. Existe relación significativa entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de cooperación y la satisfacción laboral del personal de enfermería.

H₀ No existe relación significativa entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de cooperación y la satisfacción laboral del personal de enfermería.

7. Existe relación significativa entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de conflictos y la satisfacción laboral del personal de enfermería.

H₀ No existe relación significativa entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de conflictos y la satisfacción laboral del personal de enfermería.

8. Existe relación significativa entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de identidad y la satisfacción laboral del personal de enfermería.

H₀ No existe relación significativa entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de identidad y la satisfacción laboral del personal de enfermería.

9. Existe relación significativa entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de estándares de desempeño y la satisfacción laboral del personal de enfermería.

H₀ No existe relación significativa entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de estándares de desempeño y la satisfacción laboral del personal de enfermería.

2.4. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES E INDICADORES

Variable 1: Clima Organizacional

“Se consideran como el ambiente interno de una organización que es experimentada por sus miembros, influye en su comportamiento, y puede ser descrita como valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de una organización”. (31)

Variable 2: Satisfacción Laboral

“como un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto (48). No se trata de una actitud específica, sino de una actitud general resultante de varias actitudes que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados. Schneider (49) indica algunas razones que explican la gran atención dedicada a la satisfacción laboral: 1) La satisfacción en el trabajo es un resultado importante de la vida organizacional. 2) La satisfacción ha aparecido en diferentes investigaciones como un predictor significativo de conductas disfuncionales importantes, como el absentismo, el cambio de puesto y de organización”.

TABLA N° 1

Operacionalización de Variables

Variable 1: **Clima organizacional**

Dimensiones	Indicadores	Ítems
-------------	-------------	-------

Estructura	<ul style="list-style-type: none"> • Aquí se me ha explicado el funcionamiento de la institución; quién tiene la autoridad y cuáles son las responsabilidades y tareas de cada uno. 	21
	<ul style="list-style-type: none"> • Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir. 	22
	<ul style="list-style-type: none"> • A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación. 	23 24
	<ul style="list-style-type: none"> • En algunas actividades en las que se me ha solicitado participar, no he sabido exactamente quién era mi jefe. 	25
	<ul style="list-style-type: none"> • En esta institución los trabajos están bien asignados y organizados 	26
	<ul style="list-style-type: none"> • La capacidad es el criterio básico para asignar tareas en esta institución. 	27
	<ul style="list-style-type: none"> • En esta institución a veces no se sabe bien quién tiene que decidir las cosas. 	
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • En esta institución hay poca confianza en la responsabilidad de las personas para desarrollar su trabajo. 	28
	<ul style="list-style-type: none"> • Quienes dirigen esta institución prefieren que si uno está haciendo bien su trabajo, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos. 	29
	<ul style="list-style-type: none"> • En esta institución los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja a los empleados la responsabilidad sobre el trabajo específico. 	30
	<ul style="list-style-type: none"> • En esta institución no se confía mucho en el criterio individual porque casi todo el trabajo que hacemos se revisa. 	31
	<ul style="list-style-type: none"> • Para que un trabajo de buenos resultados es necesario que sea hecho con un alto nivel de conocimientos 	32 33
	<ul style="list-style-type: none"> • En esta institución cada personal realiza el trabajo que corresponde a su cargo y no deben asumir responsabilidades que no le competen. 	34
	<ul style="list-style-type: none"> • En esta institución se piensa que las personas deben resolver por sí solas los problemas del trabajo y no recurrir para todo a los jefes. 	35
Recompensa	<ul style="list-style-type: none"> • Uno de los problemas existentes en esta institución, es que el personal no es responsable en el trabajo. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • En esta institución los que se desempeñan mejor en su trabajo obtienen un mayor reconocimiento de parte de sus superiores. 	36 37
	<ul style="list-style-type: none"> • En esta institución existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que aquel mal hecho. 	38 39
	<ul style="list-style-type: none"> • En esta institución a quien comete un error se le aplica castigo. 	40 41
Riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • No importa si hago las cosas bien, porque nadie me lo reconoce. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Las nuevas ideas que aporta el personal no son bien acogidas por los jefes. 	42
	<ul style="list-style-type: none"> • El ambiente en esta institución no es propicio para desarrollar nuevas ideas. 	43
	<ul style="list-style-type: none"> • Aquí se da facilidad para que cualquier funcionario pueda presentar una idea nueva. 	44
	<ul style="list-style-type: none"> • Uno progresa en esta institución si tiene iniciativa. 	45

Relaciones	• En esta institución la gente no confía en los demás.	46
	• En esta institución, entre el personal predomina un ambiente de amistad.	47
	• Esta institución se caracteriza por un ambiente de trabajo tenso.	48
	• Aquí la mayoría de las personas son indiferentes hacia los demás.	49
	• En esta institución es muy difícil hablar con los jefes.	50 51
Cooperación	• Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mis compañeros o colegas.	52
	• En esta institución se trabaja en equipo.	53
	• Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mi(s) jefe(s).	54
	• La dirección de esta institución se preocupa por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas.	55
	• los jefes son comprensivos cuando uno comete un error.	56
Conflictos	• Los jefes piensan que las discrepancias entre las distintas unidades y personas pueden ser útiles para el mejoramiento de la institución	57
	• En esta institución se tiende a llegar a acuerdos lo más fácil y rápidamente posible.	58
	• Aquí se nos alienta para decir lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes.	59
	• En esta institución, la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y desacuerdos.	60
	• En esta institución es posible decir que “no” cuando a uno se le asigna un trabajo que no corresponde con las responsabilidades del cargo.	61
Identidad	• En esta institución la mayoría de las personas están preocupadas por sus propios intereses.	62
	• El trabajo que desempeño corresponde a mis aptitudes, habilidades e intereses.	63
	• Me interesa que esta institución sea la mejor.	64
	• En la medida que esta institución se desarrolla siento que yo también me desarrollo.	65
	• Las personas de esta institución están satisfechas de pertenecer a ella.	66
	• Hasta donde yo me doy cuenta existe lealtad hacia la institución.	67
	• No me gusta trabajar en esta institución.	68
Estándares de Desempeño	• Las personas en esta institución muestran interés por el trabajo que realizan.	69
	• Las personas de esta institución se esfuerzan bastante por desarrollar eficientemente su labor.	70
	• En esta institución la gente está comprometida con su trabajo.	71

Variable 2: Satisfacción Laboral.

Dimensiones	Indicadores	Índices	Ítems
1. Satisfacción con las condiciones físicas del trabajo	• Satisfecho	• 2	6
	• Medianamente Satisfecho	• 1	
		• 0	

2. Satisfacción con la libertad de elegir el propio método de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfecho • Medianamente Satisfecho • 0 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 • 1 • 0 	7
3. Satisfacción con los compañeros de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfecho • Medianamente Satisfecho • 0 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 • 1 • 0 	8
4. Satisfacción con el reconocimiento del trabajo bien hecho	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfecho • Medianamente Satisfecho • 0 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 • 1 • 0 	9
5. Satisfacción con el superior inmediato	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfecho • Medianamente Satisfecho • 0 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 • 1 • 0 	10
6. Satisfacción con la responsabilidad que se le ha asignado	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfecho • Medianamente Satisfecho • 0 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 • 1 • 0 	11
7. Satisfacción con la remuneración o salario	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfecho • Medianamente Satisfecho • 0 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 • 1 • 0 	12
8. Satisfacción con las posibilidad de usar sus capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfecho • Medianamente Satisfecho • 0 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 • 1 • 0 	13
9. Satisfacción con la dirección y trabajadores de la institución	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfecho • Medianamente Satisfecho • 0 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 • 1 • 0 	14
10. Satisfacción con las posibilidades de obtener una promoción	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfecho • Medianamente Satisfecho • 0 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 • 1 • 0 	15
11. Satisfacción con el modo en que la institución está gestionada	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfecho • Medianamente Satisfecho • 0 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 • 1 • 0 	16
12. Satisfacción con la atención que se presta a las sugerencias que hace	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfecho • Medianamente Satisfecho • 0 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 • 1 • 0 	17
13. Satisfacción con el horario de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfecho • Medianamente Satisfecho • 0 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 • 1 • 0 	18
14. Satisfacción con la variedad de tareas que realiza en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfecho • Medianamente Satisfecho • 0 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 • 1 • 0 	19
15. Satisfacción con la estabilidad del empleo	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfecho • Medianamente Satisfecho • 0 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 • 1 • 0 	20

Fuente: elaboración propia

2.5. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Comportamiento organizacional:

Estudio interdisciplinario que analiza e interpreta qué ocurre con las personas dentro de las empresas y busca las causas de su

comportamiento y su repercusión en las organizaciones para mejorar la eficacia de la empresa.

Cultura organizacional:

Conjunto de creencias, valores y formas de manifestarlas y transmitirlos, de actuar en situaciones concretas, las cuales van a caracterizar los comportamientos, los procesos y la estructura y van a tener una influencia en las funciones directivas y las decisiones de la organización.

Desarrollo organizacional:

Esfuerzo planificado y sistemático de renovación que involucra a la dirección y abarca a todo el sistema de la empresa con el objetivo de aumentar la efectividad general. Enfoque que se nutre de la planificación empresarial, la dirección por objetivos y las ciencias del comportamiento para producir cambios de manera paulatina, pero sostenida.

Estructura organizativa:

Representa las relaciones entre las personas y las funciones diseñadas para conseguir los objetivos de la organización. Expresa los límites y posibilidades formales en que se coordinan las actividades para lograr un esfuerzo unificado y establecer la cooperación entre las personas. Es la

forma y el procedimiento de actuación de una organización. Se caracteriza por el grado de complejidad —diferencias horizontales y verticales—, grado de formalismo — estandarización— y grado de centralización — concentración de la toma de decisiones—.

Factores organizacionales:

Representan cuatro áreas básicas que deben considerarse en la preparación de cualquier proyecto de organización o de factibilidad organizacional, éstas son las siguientes: Unidades externas y las relaciones con ellas. . Estructura organizativa y tecnología. . Complejidad de las tareas. . Recursos humanos.

Organización:

Función que se encarga de determinar qué actividades se realizan, quiénes las hacen, cómo se agrupan las personas para hacerlas y dónde se toman las decisiones.

Organizaciones:

Conjunto de estructuras, relaciones, normas, procedimientos, políticas, funciones y actividades.

Clima Organizacional.

Son las características del ambiente institucional percibidas directa o indirectamente por las personas vinculadas a ella y que tienen repercusiones en su comportamiento.

Satisfacción Laboral

Es el grado de bienestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo, porque son satisfechas determinadas necesidades y ve realizadas las diferentes aspiraciones que puede tener, ya sean de tipo social, personal, económico o higiénico.

Salud laboral:

Concepto más amplio y correcto que viene a sustituir al ya superado, por restrictivo, de seguridad e higiene en el trabajo, y que alude al conjunto de disposiciones y elementos normativos y extranormativos relacionados con la prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales y, en general, con cuantos otros aspectos están implicados en la mejora de la seguridad y bienestar en el medio ambiente laboral.

Satisfacción en el trabajo:

Estado emocional positivo o placentero que resulta de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del individuo. Desde un punto de vista cognitivo, la satisfacción laboral o satisfacción en el trabajo es el resultado de la relación existente entre la expectativa y la realidad de la

recompensa, es decir, la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo dependen de la comparación entre la recompensa obtenida efectivamente por el rendimiento en el trabajo y la que el individuo considera adecuada a cambio del trabajo realizado.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo y Nivel de Investigación

Tipo de Investigación

El tipo de estudio es analítico, debido a que busca determinar la relación entre dos variables. Pues, se utiliza el enfoque de Litwin y Stringer para relacionar las variables en estudio.

Es transversal porque se medirá en un momento, tanto el presente (satisfacción laboral) y el pasado (Clima Organizacional).

Es prolectivo porque recoge datos de fuente primaria.

Es correlacional porque permitirá medir la asociación de dos variables.

Nivel de Investigación

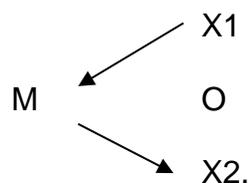
El nivel de investigación es Explicativo debido a que busca determinar la relación entre dos variables.

3.2 Diseño de la Investigación

El diseño no experimental.

El diseño es de tipo ex-post-facto:

Se constituirá una muestra, representativa, de un grupo de enfermeras en el que se correlacionarán las dos variables.



Donde

X1	=	Clima Organizacional
X2	=	Satisfacción Laboral
O	=	Observación

3.3. Población y muestra

3.3.1 Población

La población para la siguiente investigación está constituida por el personal de enfermería del Hospital Cayetano Heredia, que suman un total de 118 enfermeras.

Unidades de análisis

- Enfermeras que trabajan en servicios de hospitalización.

Unidad de observación

- Diferentes servicios del Hospital Cayetano Heredia.

Criterios de inclusión

- Enfermeras contratadas y nombradas.
- Enfermeras con más de 2 años de antigüedad.
- Enfermeras que laboran de forma asistencial.

Criterios de Exclusión

- Enfermeras con licencia o con estado de destaque.
- Enfermeras con problemas administrativos y judiciales.
- Enfermeras con labor asistencial mayor a 25 años.

3.3.2 Muestra

Cálculo del tamaño muestral

Cálculo de la muestra para poblaciones infinitas (cálculo de dos proporciones poblacionales).

$$n = \frac{(Z\alpha + Z\beta)^2 (p_1.q_1 + p_2.q_2)}{(p_1 - p_2)^2}$$

Z_{α}	=	1.96 Nivel de confianza al 95 %
Z_{β}	=	0.84 Nivel de confianza al 80 %
p_1	=	30 % mal clima organizacional.
q_1	=	70 % (100 – p_1)
p_2	=	55 % insatisfacción laboral.
q_2	=	45 % (100 – p_2)
n	=	51

3.3. Tipo de Muestreo probabilístico

El tipo de muestreo será aleatorio sistemático debido a que la información por medio de un intervalo inter-muestral (IIM) que recogerá la muestra de forma aleatoria:

$$\text{IIM} = N/n. \dots\dots\dots \text{IIM} = 118/51 = 2.31 \approx 2$$

3.4 Técnicas e instrumentos de Recolección de datos

3.4.1 Descripción de instrumentos

Para las enfermeras el método será la Encuesta, la técnica a empleada será la entrevista personal y el instrumento de recolección de datos será el cuestionario, el cual estará constituido de preguntas abiertas y cerradas, y tiene como fin determinar la relación entre las variables en mención.

3.4.2 Validación de Instrumentos

El presente trabajo empleará la técnica de validación denominada juicio de expertos (crítica de jueces), la que a través de 3 expertos en Admiración de Salud, los cuales están laborando e investigado el tema y tienen el grado de maestro o doctor.

Dichos profesionales llenaran una hoja de validación, en las cuales consignarán la pertinencia del instrumento, la coherencia del mismo, su flexibilidad, el nivel de sistematización otorgándole un puntaje máximo de 5 puntos máximo a cada Ítem, considerándose validado cuando se haya alcanzado la validez eterna con un puntaje mínimo de 16 puntos.

Tabla N° 2

Juicio de Expertos

Nombre del Juez	1^{ra} Revisión	2^{da} Revisión	Revisión Final
Dra. Jully Pahola Calderón Saldaña	13	18	19
Mg. Micaela Lorenzo Mozo	14	16	20
Dr. Luis Alzamora de los Godos Urcia	15	17	19
Promedio de calificación	11.3	15.0	18.3

Fuente: Elaboración Propia.

3.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos:

3.5.1. Técnicas de procesamiento

Los instrumentos de recolección de datos se administraron en la modalidad de entrevista personal, citando a la hora de refrigerio, descanso o la salida de los turnos de enfermería para responder a las preguntas del cuestionario, en el que ellos responderán los datos consignados.

El llenado será realizado con las instrucciones otorgadas por el entrevistador, aclarando aquellas preguntas que el entrevistado no entienda, siendo el tiempo máximo de aplicación del instrumento de 15 minutos por persona, cada 5 encuestadores, tendrán a cargo un supervisor que verá la consistencia, la veracidad y la aleatoriedad de la aplicación de los cuestionarios.

3.5.2. Técnicas de análisis de datos

La información obtenida se presentará en cuadros y gráficos, a partir de las distribuciones de frecuencias encontradas.

Para la parte explicativa se empleará un modelo causal comparativo, utilizándose el método de 2 proporciones, aplicándosele la prueba de χ^2 de Pearson para establecer su validez estadística en la relación de las variables encontradas.

Los recursos para el análisis de la información serán los software estadísticos SPSS versión 22.0 y EPI INFO 2000, además el programa de optimización de tamaños de muestra SOTAM.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Procesamiento de datos: Resultados

TABLA N ° 3

**RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
DIMENSIÓN DE ESTRUCTURA Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL
PERSONAL DE ENFERMERÍA**

Estructura	Satisfacción Laboral						
		Insatisfecho		Satisfecho		Total	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%
Aquí se me ha explicado el funcionamiento de la institución; quién tiene la autoridad y cuáles son las responsabilidades y tareas de cada uno. ($X^2 = 4.194$, $p < 0.05$)	No	16	47.1	3	17.6	19	37.3
	Si	18	52.9	14	82.4	32	62.7
	Total	34	100.0	17	100.0	51	100.0
Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir. ($X^2 = 2.632$, $p > 0.05$)	No	16	47.1	4	23.5	20	39.2
	Si	18	52.9	13	76.5	31	60.8
	Total	34	100.0	17	100.0	51	100.0
A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación. ($X^2 = 8.854$, $p < 0.01$)	No	11	32.4	13	76.5	24	47.1
	Si	23	67.6	4	23.5	27	52.9
	Total	34	100.0	17	100.0	51	100.0
En algunas actividades en las que se me ha solicitado participar, no he sabido exactamente quién era mi jefe. ($X^2 = 0.046$, $p > 0.05$)	No	23	67.6	12	70.6	35	68.6
	Si	11	32.4	5	29.4	16	31.4
	Total	34	100.0	17	100.0	51	100.0
En esta institución los trabajos están bien asignados y organizados ($X^2 = 14.848$, $p < 0.001$)	No	27	79.4	4	23.5	31	60.8
	Si	7	20.6	13	76.5	20	39.2
	Total	34	100.0	17	100.0	51	100.0
La capacidad es el criterio básico para asignar tareas en esta institución ($X^2 = 11.551$, $p < 0.001$)	No	25	73.5	4	23.5	29	56.9
	Si	9	26.5	13	76.5	22	43.1
	Total	34	100.0	17	100.0	51	100.0
En esta institución a veces no se sabe bien quién tiene que decidir las cosas. ($X^2 = 2.511$, $p > 0.05$)	No	14	41.2	11	64.7	25	49.0
	Si	20	58.8	6	35.3	26	51.0
	Total	34	100.0	17	100.0	51	100.0

TABLA N° 4

**RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIMENSIÓN DE
RESPONSABILIDAD Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE
ENFERMERÍA**

Responsabilidad	Satisfacción Laboral						
		Insatisfecho		Satisfecho		Total	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%
En esta institución hay poca confianza en la responsabilidad de las personas para desarrollar su trabajo. ($X^2 = 1.417$, $p > 0.05$)	No	14	41.2	10	58.8	24	47.1
	Si	20	58.8	7	41.2	27	52.9
	Total	34	100.0	17	100.0	51	100.0
Quienes dirigen esta institución prefieren que si uno está haciendo bien su trabajo, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos. ($X^2 = 6.182$, $p < 0.05$)	No	16	47.1	2	11.8	18	35.3
	Si	18	52.9	15	88.2	33	64.7
	Total	34	100.0	17	100.0	51	100.0
En esta institución los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja a los empleados la responsabilidad sobre el trabajo específico. ($X^2 = 0.826$, $p > 0.05$)	No	10	29.4	3	17.6	13	25.5
	Si	24	70.6	14	82.4	38	74.5
	Total	34	100.0	17	100.0	51	100.0
En esta institución no se confía mucho en el criterio individual porque casi todo el trabajo que hacemos se revisa. ($X^2 = 0.354$, $p > 0.05$)	No	15	44.1	9	52.9	24	47.1
	Si	19	55.9	8	47.1	27	52.9
	Total	34	100.0	17	100.0	51	100.0
Para que un trabajo de buenos resultados es necesario que sea hecho con un alto nivel de conocimientos. ($X^2 = 0.058$, $p > 0.05$)	No	7	20.6	4	23.5	11	21.6
	Si	27	79.4	13	76.5	40	78.4
	Total	34	100.0	17	100.0	51	100.0
En esta institución cada personal realiza el trabajo que corresponde a su cargo y no deben asumir responsabilidades que no le competen ($X^2 = 0.158$, $p > 0.05$)	No	16	47.1	7	41.2	23	45.1
	Si	18	52.9	10	58.8	28	54.9
	Total	34	100.0	17	100.0	51	100.0
En esta institución se piensa que las personas deben resolver por sí solas los problemas del trabajo y no recurrir para todo a los jefes. ($X^2 = 0.000$, $p = 1$)	No	16	47.1	8	47.1	24	47.1
	Si	18	52.9	9	52.9	27	52.9
	Total	34	100.0	17	100.0	51	100.0
Uno de los problemas existentes en esta institución, es que el personal no es responsable en el trabajo. ($X^2 = 1.457$, $p > 0.05$)	No	18	52.9	12	70.6	30	58.8
	Si	16	47.1	5	29.4	21	41.2
	Total	34	100.0	17	100.0	51	100.0

TABLA N° 5

**RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
DIMENSIÓN DE RECOMPENSA Y RIESGO CON LA SATISFACCIÓN
LABORAL DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA**

Recompensa	Satisfacción Laboral						
		Insatisfecho		Satisfecho		Total	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%
En esta institución los que se desempeñan mejor en su trabajo obtienen un mayor reconocimiento de parte de sus superiores. ($X^2 = 9.794$, $p < 0.01$)	No	31	91.2	9	52.9	40	78.4
	Si	3	8.8	8	47.8	11	21.6
	Total	34	100.0	17	100.0	51	100.0
En esta institución existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que aquel mal hecho. ($X^2 = 4.836$, $p < 0.05$)	No	23	67.6	6	35.3	29	56.9
	Si	11	32.4	11	64.7	22	43.1
	Total	34	100.0	17	100.0	51	100.0
En esta institución a quien comete un error se le aplica castigo. ($X^2 = 0.041$, $p > 0.05$)	No	21	61.8	10	58.8	31	60.8
	Si	13	38.2	7	41.2	20	39.2
	Total	34	100.0	17	100.0	51	100.0
No importa si hago las cosas bien, porque nadie me lo reconoce. ($X^2 = 1.138$, $p > 0.05$)	No	9	26.5	7	41.2	16	31.4
	Si	25	73.5	10	58.8	35	68.6
	Total	34	100.0	17	100.0	51	100.0
En esta institución las críticas son bien intencionadas.. ($X^2 = 0.386$, $p > 0.05$)	No	23	67.6	10	58.8	33	64.7
	Si	11	32.4	7	41.2	18	35.3
	Total	34	100.0	17	100.0	51	100.0
En esta institución existen demasiadas críticas. ($X^2 = 4.113$, $p < 0.05$)	No	10	29.4	10	58.8	20	39.2
	Si	24	70.6	7	41.2	31	60.8
	Total	34	100.0	17	100.0	51	100.0

TABLA N° 6
RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
DIMENSIÓN DE RECOMPENSA Y RIESGO CON LA SATISFACCIÓN
LABORAL DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA

Riesgo	Satisfacción Laboral						
		Insatisfecho		Satisfecho		Total	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%
Las nuevas ideas que aporta el personal no son bien acogidas por los jefes. ($X^2 = 0.364$, $p > 0.05$)	No	13	38.2	8	47.1	21	41.2
	Si	21	61.8	9	52.9	30	58.8
	Total	34	100.0	17	100.0	51	100.0
El ambiente en esta institución no es propicio para desarrollar nuevas ideas. ($X^2 = 2.511$, $p > 0.05$)	No	20	58.8	6	35.3	26	51.0
	Si	14	41.2	11	64.7	25	49.0
	Total	34	100.0	17	100.0	51	100.0
Aquí se da facilidad para que cualquier funcionario pueda presentar una idea nueva. ($X^2 = 5.829$, $p < 0.05$)	No	24	70.6	6	35.3	30	58.8
	Si	10	29.4	11	64.7	21	41.2
	Total	34	100.0	17	100.0	51	100.0
Uno progresa en esta institución si tiene iniciativa. ($X^2 = 8.854$, $p < 0.01$)	No	21	61.8	3	17.6	24	47.1
	Si	13	38.2	14	82.4	27	52.9
	Total	34	100.0	17	100.0	51	100.0

TABLA N° 7
RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
DIMENSIÓN DE CALIDEZ Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL
PERSONAL DE ENFERMERÍA

Relaciones Interpersonales	Satisfacción Laboral						
	Insatisfecho		Satisfecho		Total		
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
En esta institución la gente no confía en los demás. ($X^2 = 2.558$, $p > 0.05$)	No	12	35.3	10	58.8	22	43.1
	Si	22	64.7	7	41.2	29	56.9
	Total	34	100.0	17	100.0	51	100.0
En esta institución, entre el personal predomina un ambiente de amistad. ($X^2 = 6.182$, $p < 0.05$)	No	16	47.1	2	11.8	18	35.3
	Si	18	52.9	15	88.2	33	64.7
	Total	34	100.0	17	100.0	51	100.0
Esta institución se caracteriza por un ambiente de trabajo tenso. ($X^2 = 0.165$, $p > 0.05$)	No	14	41.2	6	35.3	20	39.2
	Si	20	58.8	11	64.7	31	60.8
	Total	34	100.0	17	100.0	51	100.0
Aquí la mayoría de las personas son indiferentes hacia los demás. ($X^2 = 1.940$, $p > 0.05$)	No	13	38.2	10	58.8	23	45.1
	Si	21	61.8	7	41.2	28	54.9
	Total	34	100.0	17	100.0	51	100.0
En esta institución es muy difícil hablar con los jefes ($X^2 = 2.558$, $p > 0.05$)	No	12	35.3	10	58.8	22	43.1
	Si	22	64.7	7	41.2	29	56.9
	Total	34	100.0	17	100.0	51	100.0
En esta institución existe un alto respeto por las personas ($X^2 = 6.692$, $p < 0.05$)	No	23	67.6	5	29.4	28	54.9
	Si	11	32.4	12	70.6	23	45.1
	Total	34	100.0	17	100.0	51	100.0

TABLA N° 8
RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
DIMENSIÓN DE APOYO Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL
PERSONAL DE ENFERMERÍA

Cooperación	Satisfacción Laboral						
		Insatisfecho		Satisfecho		Total	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%
Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mis compañeros o colegas. ($X^2 = 1.962$, $p > 0.05$)	No	10	29.4	2	11.8	12	23.5
	Si	24	70.6	15	88.2	39	76.5
	Total	34	100.0	17	100.0	51	100.0
En esta institución se trabaja en equipo. ($X^2 = 10.737$, $p < 0.001$)	No	18	52.9	1	5.9	19	37.3
	Si	16	47.1	16	94.1	32	62.7
	Total	34	100.0	17	100.0	51	100.0
Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mi(s) jefe(s) ($X^2 = 6.755$, $p < 0.01$)	No	19	55.9	3	17.6	22	43.1
	Si	15	44.1	14	82.4	29	56.9
	Total	34	100.0	17	100.0	51	100.0
La dirección de esta institución se preocupa por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas. ($X^2 = 12.190$, $p < 0.001$)	No	32	94.1	9	52.9	41	80.4
	Si	2	5.9	8	47.1	10	19.6
	Total	34	100.0	17	100.0	51	100.0
Los jefes son comprensivos cuando uno comete un error. ($X^2 = 7.834$, $p < 0.01$)	No	24	70.6	5	29.4	29	56.9
	Si	10	29.4	12	70.6	22	43.1
	Total	34	100.0	17	100.0	51	100.0

TABLA N° 9
RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
DIMENSIÓN DE MANEJO DE CONFLICTOS Y LA SATISFACCIÓN
LABORAL DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA

Manejo de Conflictos	Satisfacción Laboral						
		Insatisfecho		Satisfecho		Total	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%
Los jefes piensan que las discrepancias entre las distintas unidades y personas pueden ser útiles para el mejoramiento de la institución. ($X^2 = 1.417$, $p > 0.01$)	No	20	58.8	7	41.2	27	52.9
	Si	14	41.2	10	58.8	24	47.1
	Total	34	100.0	17	100.0	51	100.0
En esta institución se tiende a llegar a acuerdos lo más fácil y rápidamente posible. ($X^2 = 3.477$, $p > 0.05$)	No	25	73.5	8	47.1	33	64.7
	Si	9	26.5	9	52.9	18	35.3
	Total	34	100.0	17	100.0	51	100.0
Aquí se nos alienta para decir lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes. ($X^2 = 0.634$, $p > 0.05$)	No	20	58.8	8	47.1	28	54.9
	Si	14	41.2	9	52.9	23	45.1
	Total	34	100.0	17	100.0	51	100.0
En esta institución, la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y desacuerdos. ($X^2 = 0.049$, $p > 0.05$)	No	9	26.5	5	29.4	14	27.5
	Si	25	73.5	12	70.6	37	72.5
	Total	34	100.0	17	100.0	51	100.0
En esta institución es posible decir que "no" cuando a uno se le asigna un trabajo que no corresponde con las responsabilidades del cargo. ($X^2 = 0.000$, $p = 1$)	No	18	52.9	9	52.9	27	52.9
	Si	16	47.1	8	47.1	24	47.1
	Total	34	100.0	17	100.0	51	100.0

TABLA N° 10
RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
DIMENSIÓN DE IDENTIDAD Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL
PERSONAL DE ENFERMERÍA

Identidad	Satisfacción Laboral						
	Insatisfecho		Satisfecho		Total		
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
En esta institución la mayoría de las personas están preocupadas por sus propios intereses. ($X^2 = 3.980$, $p < 0.05$)	No	4	11.8	6	35.3	10	19.6
	Si	30	88.2	11	64.7	41	80.4
	Total	34	100.0	17	100.0	51	100.0
El trabajo que desempeño corresponde a mis aptitudes, habilidades e intereses. ($X^2 = 0.850$, $p > 0.05$)	No	5	14.7	1	5.9	6	11.8
	Si	29	85.3	16	94.1	45	88.2
	Total	34	100.0	17	100.0	51	100.0
Me interesa que esta institución sea la mejor. ($X^2 = 0.000$, $p = 1'$)	No	2	5.9	1	5.9	3	5.9
	Si	32	94.1	16	94.1	48	94.1
	Total	34	100.0	17	100.0	51	100.0
En la medida que esta institución se desarrolla siento que yo también me desarrollo. ($X^2 = 1.853$, $p > 0.05$)	No	7	20.6	1	5.9	8	15.7
	Si	27	79.4	16	94.1	43	84.3
	Total	34	100.0	17	100.0	51	100.0
Las personas de esta institución están satisfechas de pertenecer a ella. ($X^2 = 2.529$, $p > 0.05$)	No	11	32.4	2	11.9	13	25.5
	Si	23	67.6	15	88.2	38	74.5
	Total	34	100.0	17	100.0	51	100.0
Hasta donde yo me doy cuenta existe lealtad hacia la institución. ($X^2 = 1.457$, $p > 0.05$)	No	16	47.1	5	29.4	21	41.2
	Si	18	52.9	12	70.6	30	58.8
	Total	34	100.0	17	100.0	51	100.0
No me gusta trabajar en esta institución. ($X^2 = 0.040$, $p > 0.05$)	No	15	44.1	8	47.1	23	45.1
	Si	19	55.9	9	52.9	28	54.9
	Total	34	100.0	17	100.0	51	100.0

TABLA N° 11
RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
DIMENSIÓN DE ESTANDARES DE DESEMPEÑO, Y LA
SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA

Estándares de Desempeño	Satisfacción Laboral						
	Insatisfecho		Satisfecho		Total		
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
Las personas en esta institución muestran interés por el trabajo que realizan. ($X^2 = 4.194$, $p < 0.05$)	No	16	47.1	3	17.6	19	37.3
	Si	18	52.9	14	82.4	32	62.7
	Total	34	100.0	17	100.0	51	100.0
Las personas de esta institución se esfuerzan bastante por desarrollar eficientemente su labor. ($X^2 = 7.088$, $p < 0.01$)	No	17	50.0	2	11.8	19	37.3
	Si	17	50.0	15	88.2	32	62.7
	Total	34	100.0	17	100.0	51	100.0
En esta institución la gente está comprometida con su trabajo. ($X^2 = 3.279$, $p > 0.05$)	No	17	50.0	4	23.5	21	41.2
	Si	17	50.0	13	76.5	30	58.8
	Total	34	100.0	17	100.0	51	100.0

TABLA N°12...A
SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DEL HOSPITAL
CAYETANO HEREDIA

SATISFACCIÓN LABORAL	Frecuencia		Porcentaje
		Nº	%
Satisfacción con las condiciones físicas del trabajo	Insatisfecho	11	21.6
	M.Satisfecho	36	70.6
	Satisfecho	4	7.8
	Total	51	100.0
Satisfacción con la libertad de elegir el propio método de trabajo	Insatisfecho	1	2.0
	M.Satisfecho	19	37.3
	Satisfecho	31	60.8
	Total	51	100.0
Satisfacción con los compañeros de trabajo	Insatisfecho	2	3.8
	M.Satisfecho	17	33.3
	Satisfecho	32	62.7
	Total	51	100.0
Satisfacción con el reconocimiento del trabajo bien hecho	Insatisfecho	16	31.4
	M.Satisfecho	18	35.3
	Satisfecho	17	33.3
	Total	51	100.0
Satisfacción con el superior inmediato	Insatisfecho	4	7.8
	M.Satisfecho	24	47.1
	Satisfecho	23	45.1
	Total	51	100.0
Satisfacción con la responsabilidad que se le ha asignado	Insatisfecho	4	7.8
	M.Satisfecho	8	15.7
	Satisfecho	39	76.5
	Total	51	100.0
Satisfacción con la remuneración o salario	Insatisfecho	31	60.8
	M.Satisfecho	17	33.3
	Satisfecho	3	5.9
	Total	51	100.0

TABLA N° 12...B
SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DEL HOSPITAL
CAYETANO HEREDIA

SATISFACCIÓN LABORAL	Frecuencia		Porcentaje
		Nº	%
Satisfacción con las posibilidad de usar sus capacidades	Insatisfecho	1	2.0
	M.Satisfecho	17	33.3
	Satisfecho	33	64.7
	Total	51	100.0
Satisfacción con la dirección y trabajadores de la institución	Insatisfecho	13	25.5
	M.Satisfecho	31	60.8
	Satisfecho	7	13.7
	Total	51	100.0
Satisfacción con las posibilidades de obtener una promoción	Insatisfecho	13	25.5
	M.Satisfecho	26	51.0
	Satisfecho	12	23.5
	Total	51	100.0
Satisfacción con el modo en que la institución está gestionada	Insatisfecho	14	27.5
	M.Satisfecho	32	62.7
	Satisfecho	5	9.8
	Total	51	100.0
Satisfacción con la atención que se presta a las sugerencias que hace	Insatisfecho	12	23.5
	M.Satisfecho	26	51.0
	Satisfecho	13	25.5
	Total	51	100.0
Satisfacción con el horario de trabajo	Insatisfecho	0	0.0
	M.Satisfecho	9	17.6
	Satisfecho	42	82.4
	Total	51	100.0
Satisfacción con la variedad de tareas que realiza en el trabajo	Insatisfecho	3	5.9
	M.Satisfecho	16	31.4
	Satisfecho	32	62.7
	Total	51	100.0
Se encuentra satisfecho con la estabilidad del empleo	Insatisfecho	9	17.6
	M.Satisfecho	16	31.4
	Satisfecho	26	62.7
	Total	51	100.0

4.2. PRUEBA DE HIPÓTESIS

TABLA N° 13
RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL DESDE EL
ENFOQUE DE LITWIN Y STRINGER Y LA SATISFACCIÓN LABORAL
DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL HOSPITAL NACIONAL
CAYETANO HEREDIA

		Satisfacción Laboral		Total	
		Insatisfecho	Satisfecho		
Clima Organizacional	Inadecuado	N°	1	0	1
		%	2,9%	0,0%	2,0%
	Medianamente Adecuado	N°	17	0	17
		%	50,0%	0,0%	33,3%
	Adecuado	N°	16	17	33
		%	47,1%	100,0%	64,7%
Total	N°	34	17	51	
	%	100,0%	100,0%	100,0%	

$$X^2 = 13.909, p < 0.001$$

Se puede observar que al 95% de confianza existen diferencias estadísticas altamente significativas, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación, en este sentido se establece la relación entre las variables de clima organizacional y satisfacción laboral.

Se rechaza H_0 y Se acepta H_1

4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se presenta el análisis, la interpretación y la contrastación de los resultados con la teoría y el estado del arte en este sentido se arma una discusión de los resultados encontrados entre los hallazgos del clima organizacional de Litwin y Stinger y su relación con la satisfacción laboral.

TABLA N° 3.

Al identificar la relación entre el clima organizacional en la dimensión de estructura y la satisfacción laboral del personal de enfermería, se pudo encontrar que las sub dimensiones relacionadas con la variable dependiente fueron que en el hospital se le ha explicado el funcionamiento de la institución; quién tiene la autoridad y cuáles son las responsabilidades y tareas de cada uno. ($X^2 = 4.194$, $p < 0.05$), que a veces se trabaja en forma desorganizada y sin planificación ($X^2 = 8.854$, $p < 0.01$), que en esta institución los trabajos están bien asignados y organizados ($X^2 = 14.848$, $p < 0.001$) y que la capacidad es el criterio básico para asignar tareas en esta institución ($X^2 = 11.551$, $p < 0.001$). Como se puede observar existen diferencias estadísticamente significativas al encontrarse los valores de P menos de 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación, en este sentido se establece relación entre las variables.

Por otro lado las sub dimensiones que no se relacionan con la variables

dependiente fueron, que las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir ($X^2 = 2.632, p > 0.05$)., que en algunas actividades en las que se me ha solicitado participar, no he sabido exactamente quién era mi jefe ($X^2 = 0.046, p > 0.05$), y que en esta institución a veces no se sabe bien quién tiene que decidir las cosas ($X^2 = 2.511, p > 0.05$), como observamos no se reportan diferencias estadísticamente significativas por lo que las variables no se encuentran relacionadas y por lo tanto aceptamos la hipótesis nula y rechazamos la hipótesis de investigación.

En relación a la *dimensión estructura* y la variable satisfacción laboral, un 44% de los profesionales de enfermería muestran satisfacción y un 56% insatisfacción en relación a la organización institucional, cumplimiento de funciones y asignación de tareas. Este resultado es corroborado por Litwin y Stringer, quien señala que la dimensión estructura está vinculado con las reglas de las organizaciones, formalismos, jerarquías, y representa la percepción que tienen los trabajadores sobre la organización (33); y por Molina y colaboradores quienes señalan que el entorno laboral es un factor protector para la satisfacción laboral, siendo indispensable garantizar una organización coherente y equitativo para lograr satisfacción laboral de enfermería que redundaría en mejoras de calidad en los cuidados recibidos por los pacientes. (9)

La insatisfacción en esta dimensión se debería a que el profesional de

enfermería estaría percibiendo deficiencias en la organización de las líneas de autoridad y en la asignación de actividades de su competencia, por una probable falta de planificación de las autoridades. Ello provocaría en los trabajadores de enfermería su desubicación dentro de la estructura organizativa de la entidad y por tanto su desempeño no correspondería a las expectativas del trabajador ni a al de la institución.

TABLA 4

En cuanto a la relación entre el clima organizacional en la dimensión de responsabilidad y la satisfacción laboral del personal de enfermería, se pudo encontrar que las dimensión relacionada con la variable dependiente fue que quienes dirigen esta institución prefieren que si uno está haciendo bien su trabajo, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ello ($X^2 = 6.182$, $p < 0.05$), como se observa existe diferencias estadísticamente significativa por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis del estudio estableciéndose la relación entre las variables.

Por otro lado las dimensiones que no se relacionan con la variable dependiente fueron, que en esta institución hay poca confianza en la responsabilidad de las personas para desarrollar su trabajo ($X^2 = 1.417$, $p > 0.05$), que en esta institución los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja a los empleados la responsabilidad sobre el trabajo específico ($X^2 = 0.826$, $p > 0.05$), que en esta institución

no se confía mucho en el criterio individual porque casi todo el trabajo que hacemos se revisa ($X^2 = 0.354$, $p > 0.05$), que para que un trabajo de buenos resultados es necesario que sea hecho con un alto nivel de conocimientos ($X^2 = 0.058$, $p > 0.05$), que en esta institución cada personal realiza el trabajo que corresponde a su cargo y no deben asumir responsabilidades que no le competen ($X^2 = 0.158$, $p > 0.05$), que en esta institución se piensa que las personas deben resolver por sí solas los problemas del trabajo y no recurrir para todo a los jefes ($X^2 = 0.000$, $p = 1$) y que uno de los problemas existentes en esta institución, es que el personal no es responsable en el trabajo ($X^2 = 1.457$, $p > 0.05$), por lo que observamos no se reportan diferencias estadísticamente significativas por lo que se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis de investigación, razón por la cual no se establece relación entre las variables

Sobre la *dimensión responsabilidad*, solo una sub variable relacionada con la autonomía mostró tener relación significativa con la variable satisfacción. El resultado expresó que un 54.5% de enfermeras estuvieron insatisfechas y 45.5% satisfechas. Comparado con el estudio de Arias W.y Arias G. se asemeja, porque los autores encontraron que una de las principales dimensiones que se vincula con la satisfacción es la responsabilidad (15) también se asemeja al estudio realizado por Rodríguez A. y Paz M. y otros, quienes determinaron una relación significativa entre la dimensión de responsabilidad con la satisfacción laboral y con el desempeño (11).

A través de este resultado los profesionales de enfermería estarían percibiendo que su trabajo no estaría siendo valorado por las jefes y supervisoras, quienes no acuden a la supervisión y control de sus funciones, entendido que durante estas actividades los profesionales tendrían la oportunidad de una retroalimentación in situ; así mismo a falta de la presencia de una adecuada supervisión los profesionales de enfermería tendrían problemas para su asenso laboral.

TABLA 5

En cuanto a la relación entre el clima organizacional en la dimensión de recompensa con la satisfacción laboral del personal de enfermería, se pudo encontrar que las dimensiones relacionadas con la variable dependiente fueron que en esta institución los que se desempeñan mejor en su trabajo obtienen un mayor reconocimiento de parte de sus superiores ($X^2 = 9.794$, $p < 0.05$), que en esta institución existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que aquel mal hecho ($X^2 = 4.836$, $p < 0.05$) y que en esta institución existen demasiadas críticas ($X^2 = 4.113$, $p < 0.05$), en este sentido se reportan diferencias estadísticamente significativas por lo que se establece la relación entre las variables, en este sentido rechazamos la hipótesis nula y se acepta la hipótesis del estudio.

Por otro lado las dimensiones que no se relacionan con la variable

dependiente fueron que en esta institución a quien comete un error se le aplica castigo ($X^2 = 0.041$, $p > 0.05$), que no importa si hago las cosas bien, porque nadie me lo reconoce ($X^2 = 1.138$, $p > 0.05$) y que en esta institución las críticas son bien intencionadas ($X^2 = 0.386$, $p > 0.05$), como se observa no se encuentran diferencias estadísticamente significativas por lo que se rechaza la hipótesis del estudio y acepta la hipótesis nula en este sentido no se establece relación entre las variables.

En relación a la *dimensión recompensa*, un 59% de profesionales de enfermería se encuentran insatisfechos y 41% se encuentran satisfechos, en relación a las acciones de los supervisores. Comparado con el estudio realizado por Puch (7), se asemeja porque el autor en el 2012 realizó un estudio en México, determinado que un 56% de profesionales de enfermería se encontraron insatisfechos en relación a la dimensión recompensa.

Este resultado con mayor porcentaje en la insatisfacción se debería a que primaria las críticas por encima de los comentarios constructivos y que los supervisores no reconocerían el buen trabajo que realizan los enfermeros, lo que provocaría en los trabajadores una desmotivación en su trabajo y problemas en su autoestima. Este concepto es corroborado por Alonso Orduña A. quien en el año 2003, menciona que la autoestima no solo puede influenciar una satisfacción en el trabajo, sino, puede provocar el desarrollo de sentimientos negativos y malestar del individuo si es constantemente dañada (12).

TABLA 6

En cuanto a la relación entre el clima organizacional en la dimensión de riesgo con la satisfacción laboral del personal de enfermería, se pudo encontrar que las dimensiones que no se relacionan con la variable dependiente fueron que aquí se da facilidad para que cualquier funcionario pueda presentar una idea nueva ($X^2 = 5.829$, $p < 0.05$) y que uno progresa en esta institución si tiene iniciativa ($X^2 = 8.854$, $p < 0.01$), como podemos observar se reportan diferencias estadísticamente significativas por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de estudio, por lo que se establece relación entre las variables.

Por otro lado las dimensiones que no se relacionan con la variable dependiente fueron que las nuevas ideas que aporta el personal no son bien acogidas por los jefes ($X^2 = 0.364$, $p > 0.05$) y que el ambiente en esta institución no es propicio para desarrollar nuevas ideas ($X^2 = 2.511$, $p > 0.05$), en este sentido no se establece diferencias estadísticamente significativas por lo que se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis de investigación, en este sentido no se establece la relación entre las variables.

En relación a *la dimensión Riesgo*, un 52% se mostraron satisfechos y un 48% insatisfecho en relación a las facilidades para presentar ideas nuevas e iniciativa de progreso en la institución. Este resultado comparado con el

realizado por Bustamante M. En Chile en el año 2015 se asemeja, porque el autor identificó que las características influyentes en la dimensión riesgo fueron la identidad, motivación laboral y responsabilidad (14)

El mayor porcentaje de satisfacción de los profesionales de enfermería se debería a la condición de hospital “docente” que tiene el hospital nacional Cayetano Heredia, donde todas las ideas serían adecuadamente recibidas ya que la entidad promueve eventos de actualización de conocimientos así, como concursos de investigación, donde profesional tiene posibilidades de participar.

TABLA 7

Respecto de la relación entre el clima organizacional en la dimensión de relaciones y la satisfacción laboral del personal de enfermería, se puede encontrar que las dimensiones relacionadas con la variable dependiente son, que en esta institución, entre el personal predomina un ambiente de amistad ($X^2 = 6.182$, $p < 0.05$) y que en esta institución existe un alto respeto por las personas ($X^2 = 6.692$, $p < 0.05$), como podemos observar se presentan diferencias estadísticamente significativas por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación en este sentido se establece relación entre las variables.

Por otro lado las dimensiones no relacionadas con la variable dependiente fueron que en esta institución la gente no confía en los demás ($X^2 =$

2.558, $p > 0.05$), que esta institución se caracteriza por un ambiente de trabajo tenso ($X^2 = 0.165$, $p > 0.05$), que aquí la mayoría de las personas son indiferentes hacia los demás ($X^2 = 1.940$, $p > 0.05$) y que en esta institución es muy difícil hablar con los jefes ($X^2 = 2.558$, $p > 0.05$), en este sentido no se muestran diferencias estadísticamente significativas por lo que se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis de estudio por lo que no se establece la relación entre variable independiente y dependiente.

En relación a la dimensión *relaciones* un 52% de profesionales de enfermería se encontraron satisfechos y 48% insatisfecho en relación al alto respeto a las personas (tabla 7). La teoría de Bernal I. sobre relaciones y clima organizacional, escrito en el año 2014 en México, señaló que la calidez se refiere a la existencia de buenas relaciones sociales entre jefes y subordinados (13).

El resultado estaría relacionado a la institucionalización de comités sociales en el hospital Cayetano Heredia, cuyo trabajo promueve la celebración de fechas importantes, cumpleaños, agasajos por los días festivos, como: día de la madre, de enfermería etc. Donde el profesional de enfermería tendría una participación protagónica.

TABLA 8

En cuanto a la relación entre el clima organizacional en la dimensión de

cooperación y la satisfacción laboral del personal de enfermería, se pudo encontrar que las dimensiones relacionadas con la variable dependiente fueron que en esta institución se trabaja en equipo ($X^2 = 10.737$, $p < 0.001$), que cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mi(s) jefe(s) ($X^2 = 6.755$, $p < 0.01$), que la dirección de esta institución se preocupa por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas ($X^2 = 12.190$, $p < 0.001$) y que los jefes son comprensivos cuando uno comete un error ($X^2 = 7.834$, $p < 0.01$), como se puede observar los valores encontrados muestran diferencias estadísticamente significativas por lo que se establece relación entre las variables por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación.

Por otro lado la dimensión que no se relaciona con la variable dependiente fue la afirmación que cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mis compañeros o colegas ($X^2 = 1.962$, $p > 0.05$), como se puede observar no se reportan diferencias estadísticamente significativas por lo que no se establecen relación entre las variables en este sentido se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis de investigación.

En la dimensión cooperación, el 54% manifiesta satisfacción laboral, y 46% insatisfacción, estos resultados se relacionan al trabajo en equipo. Por su parte Likert en el año 1961, señaló que la cooperación genera un mejor rendimiento de las personas y por ende satisfacción en las ellas (40).

Este resultado se debería a que en el hospital los jefes de enfermería estarían cerca a los profesionales para brindarles apoyo en procedimientos difíciles, existiría un sentimiento de apoyo en equipo y ayuda entre pares para el desarrollo de las actividades.

TABLA 9

Respecto a la relación entre el clima organizacional en la dimensión de conflictos y la satisfacción laboral del personal de enfermería se pudo encontrar que las dimensiones que no se relacionan con la variable dependiente fueron que los jefes piensan que las discrepancias entre las distintas unidades y personas pueden ser útiles para el mejoramiento de la institución ($X^2 = 1.417$, $p > 0.01$), que en esta institución se tiende a llegar a acuerdos lo más fácil y rápidamente posible ($X^2 = 3.477$, $p > 0.05$), que aquí se nos alienta para decir lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes ($X^2 = 0.634$, $p > 0.05$), que en esta institución, la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y desacuerdos ($X^2 = 0.049$, $p > 0.05$) y que en esta institución es posible decir que “no” cuando a uno se le asigna un trabajo que no corresponde con las responsabilidades del cargo ($X^2 = 0.000$, $p = 1$), como se puede apreciar no se reportan diferencias estadísticamente significativas por lo que no se relacionan las variables en ese sentido se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis de investigación.

TABLA 10

En cuanto a la relación entre el clima organizacional en la dimensión de identidad y la satisfacción laboral del personal de enfermería, se pudo encontrar que la dimensión que se relaciona con la variable dependiente fue que en esta institución la mayoría de las personas están preocupadas por sus propios intereses ($X^2 = 3.980$, $p < 0.05$), como se puede ver existe diferencias estadísticamente significativas por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación por lo que se establece relación entre las variables.

Por otro lado la dimensiones que no se relacionan a la variable dependiente fueron que el trabajo que desempeño corresponde a mis aptitudes, habilidades e intereses ($X^2 = 0.850$, $p > 0.05$), que me interesa que esta institución sea la mejor ($X^2 = 0.000$, $p = 1$), que en la medida que esta institución se desarrolla siento que yo también me desarrollo ($X^2 = 1.853$, $p > 0.05$), que las personas de esta institución están satisfechas de pertenecer a ella ($X^2 = 2.529$, $p > 0.05$), que hasta donde yo me doy cuenta existe lealtad hacia la institución ($X^2 = 1.457$, $p > 0.05$) y que no me gusta trabajar en esta institución ($X^2 = 0.040$, $p > 0.05$), como se puede observar no se demuestran diferencias estadísticamente significativas por lo que las variables no se relacionan y por lo tanto se rechaza la hipótesis del estudio y se acepta la hipótesis nula.

En la dimensión *identidad* el 73% de enfermeras no están satisfechos y el

27% muestran satisfacción. La identidad es definida por Litwin y Stringer como el sentimiento de pertenencia de las personas hacia la organización (33)

Este resultado negativo se debería a que los trabajadores perciben que existe empoderamiento de un grupo y preocupación de estos por sus intereses personales, que repercutirían en su falta de identificación y compromiso con su centro de trabajo.

TABLA 11

Al determinar la relación entre el clima organizacional en la dimensión de estándares de desempeño, y la satisfacción laboral del personal de enfermería, se pudo encontrar que en cuanto a la motivación laboral las dimensiones relacionadas con la variable dependiente fueron que las personas en esta institución muestran interés por el trabajo que realizan ($X^2 = 4.194$, $p < 0.05$) y que las personas de esta institución se esfuerzan bastante por desarrollar eficientemente su labor ($X^2 = 7.088$, $p < 0.01$), en este sentido podemos encontrar que existen diferencias estadísticamente significativas por lo que se establece relación entre las variables y por ende se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis del estudio.

Por otro lado y también respecto a la motivación laboral la dimensión que no se relaciona con la variable dependiente fue que en esta institución la

gente está comprometida con su trabajo ($X^2 = 3.279$, $p > 0.05$), como se puede observar no se muestra diferencia estadísticamente significativa por lo que se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis del estudio por lo que no hay relación entre las variables.

Por otro lado y respecto a la estabilidad laboral, podemos encontrar que las dimensiones que no se relacionan con la variable satisfacción laboral fueron que me preocupan los efectos que puedan tener sobre la estabilidad de mi empleo los cambios de método de trabajo y la automatización en esta institución ($X^2 = 0.331$, $p > 0.05$), que me preocupa que por una reorganización en la institución se vea afectada la estabilidad de mi trabajo ($X^2 = 0.249$, $p > 0.05$) y que creo que en cualquier momento puedo perder el trabajo en esta institución ($X^2 = 3.279$, $p > 0.05$), como observamos no existen diferencias estadísticamente significativas por lo que se rechaza la hipótesis de investigación y acepta la hipótesis estadística en este sentido no hay relación entre las variables.

En la dimensión estándares de desempeño laboral, el 56% de las enfermeras muestran insatisfacción laboral y el 44% manifiestan estar satisfechas de laborar en el hospital, este resultado se relaciona al interés que muestran las personas en el trabajo que realizan. Por su parte Ltwinn y Stringer (33), señala que esta dimensión se refiere a la percepción de los miembros sobre las metas o rendimiento, así como las regulaciones laborales. Este resultado comparado con Bermejo et al. (2008) se

asemeja por lo que señala la importancia de realizar evaluaciones periódicas del desempeño y de las condiciones laborales como señal de reciprocidad de intereses entre el trabajador y la organización, fortaleciendo los procesos de control y toma de decisiones.

Este resultado se debería a que en el hospital no se socializan resultados obtenidos sobre objetivos institucionales cumplidos, así como los jefes de enfermería no comparten logros del servicios y realizan evaluaciones sobre de desempeño laboral sin informar al personal.

TABLA 12...A , B

En cuanto a la satisfacción laboral del personal del Hospital Nacional Cayetano Heredia, pudimos encontrar que las dimensiones más frecuentes de la satisfacción fueron, la satisfacción con el horario de trabajo (82.4%), la satisfacción con la responsabilidad que se le ha asignado (76.5%), la satisfacción con las posibilidad de usar sus capacidades (64.7%), la satisfacción con los compañeros de trabajo (62.7%), la satisfacción con la variedad de tareas que realiza en el trabajo (62.7), que se encuentra satisfecho con la estabilidad del empleo (62.7%) y satisfacción con la libertad de elegir el propio método de trabajo (60.8%), las demás dimensiones se encuentran en menor proporción.

TABLA 13

Finalmente respecto a la relación entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer y la satisfacción laboral del personal que labora en el Hospital Nacional Cayetano Heredia, que como contrastación de la hipótesis se infiere que del total de los insatisfechos laboralmente el 47 por ciento perciben un clima laboral adecuado, mientras que del total de los satisfechos el 100 por ciento perciben el clima como adecuado, como podemos observar se muestran diferencias estadísticas muy significativas, por lo que se rechaza la hipótesis general nula y se acepta la hipótesis de investigación, en este sentido se establece la relación entre las variables independiente y dependiente.

Existe relación estadística entre las dos variables clima organizacional y la variable satisfacción con un $P = <0.001$. En ellas se evaluaron las 9 dimensiones del clima organizacional donde se encontraron relaciones significativas y altamente significativas entre 8 dimensiones (estructura, responsabilidad, recompensa, relaciones, cooperación, desempeño, estándares de desempeño e identidad) y la variable satisfacción. Esta relación de variables mostró una insatisfacción en un 66.7% de enfermeras y satisfacción en un 33.3%. Comparado con el estudio realizado por Apuy L. quien el año 2008 investigó en Costa Rica sobre la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral; los resultados se asemejan, porque la autora determinó que la variable clima organizacional influyó en la satisfacción laboral y encontró insatisfacción en todas las dimensiones estudiadas (6).

La insatisfacción que muestran los profesionales de enfermería en este estudio en relación al clima organizacional, se debería a que perciben que sus expectativas no fueron cubiertas; que la institución no les estaría brindando las oportunidades de desarrollo personal y profesional y no estarían respetando sus derechos laborales; lo que provocaría en ellos, la búsqueda de nuevas opciones laborales, conformismo en el desempeño de sus actividades, disminución en su rendimiento laboral, limitándose a cumplir sus tareas. Este concepto es corroborado por Guillen C. quien en su libro Psicología del trabajo señala que el clima organizacional influye en la conducta y desempeño de los trabajadores al ayudar o impedir el cumplimiento de las metas (55,56)

CAPÍTULO V:

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

PRIMERA: El clima organizacional en la dimensión de estructura se relaciona con la satisfacción laboral del personal de enfermería, en las dimensiones de explicación del funcionamiento institucional, la organización, la falta de planificación, la asignación de funciones y el criterio para ello.

SEGUNDA: Existe relación entre el clima organizacional en la dimensión de responsabilidad y la satisfacción laboral del personal de enfermería solamente en la dimensión de confianza en la realización del trabajo.

TERCERA: Existe relación entre el clima organizacional en la dimensión de recompensa y la satisfacción laboral del personal de enfermería en las dimensiones de reconocimiento, preocupación por destacar el buen trabajo y la existencia de críticas.

CUARTA: La relación entre el clima organizacional en la dimensión de riesgo y la satisfacción laboral del personal de enfermería solamente se da en las dimensiones de accesibilidad a ideas nuevas y la iniciativa.

QUINTA: El clima organizacional en la dimensión de relaciones se relaciona con la satisfacción laboral del personal de enfermería en las dimensiones de ambiente de amistad y el respeto por las personas.

SEXTA: Se establece la relación entre el clima organizacional en la dimensión de cooperación y la satisfacción laboral del personal de enfermería en las dimensiones de trabajo en equipo, ayuda en los jefes, preocupación de la gerencia por las personas y la capacidad de comprensión de los jefes.

SEPTIMA: No se encuentra relación entre el clima organizacional en la dimensión de conflictos y la satisfacción laboral del personal de enfermería.

OCTAVA: Existe relación entre el clima organizacional en la dimensión de identidad y la satisfacción laboral del personal de enfermería en las dimensiones de la preocupación de las personas por sus propios intereses.

NOVENA: La relación entre el clima organizacional en la dimensión de estándares de desempeño y la satisfacción laboral del personal de enfermería solamente se da en que los jefes promueven las buenas relaciones humanas.

DECIMA: Existe relación estadísticamente significativa entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer y la satisfacción laboral del personal que labora en el Hospital Nacional Cayetano Heredia.

RECOMENDACIONES

PRIMERA: Establecer estrategias institucionales para la mejora del clima organizacional a través de un sistema de monitoreo permanente de la productividad y conflictos con el fin de establecer la detección de problemas de relaciones interpersonales y relación entre gerencia y trabajadores de salud.

SEGUNDA: Implementar un sistema de control de la calidad permanente con la finalidad de poder identificar no solamente la satisfacción del cliente externo, sino también la satisfacción del cliente interno o satisfacción del trabajador, y de esta manera no solamente mejorar la eficiencia profesional, sino el prestigio institucional.

TERCERA: Incrementar la cantidad de investigaciones especialmente en la determinación del clima organizacional desde diferentes perspectivas y enfoques no solamente el de Litwin y Stringer, sino también de otros autores relacionados con el tema.

CUARTA: Proponer la creación de los denominados círculos de la calidad en el Hospital Nacional Cayetano Heredia, con la finalidad de monitorear todos los elementos relacionados con la calidad total, como las dos dimensiones que hemos visto en este trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Asenjo M. A, Gestión diaria del hospital. 2ª ed. España: editorial Masson; 2001. http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1135-57271999000300012
2. Álvarez S. La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología. 2008. Disponible en: http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2002/alvarez_vs/html/index-rames.html.
3. Segredo, A. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Revista Cubana de Salud Pública, 2013, 39(2), 385-393. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es&tlng=es.
4. Bustamante, M., Hernández, J., Yáñez, L. Análisis del clima organizacional en el hospital regional de Talca. Estudios Seriados en Gestión de Salud; 2010, 5 (11): http://mggp.otalca.cl/docs/taller_de_salud_publica/ANALISIS_DEL_CLIMA_ORGANIZACIONAL_EN_EL_HRT.pdf
5. López, C., Navarro, J. Análisis de clima organizacional aplicado al Hospital de Victoria. Universidad Austral de Chile. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Escuela de Ingeniería Comercial. Tesina presentada como

requisito para optar al Grado de Licenciado en Administración. Valdivia Chile 2003. <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2003/fel864a/pdf/fel864a.pdf>

6. Apuy, L. Factores del Clima Organizacional que influyen en la Satisfacción Laboral del Personal de Enfermería, en el Servicio de Emergencias del Hospital San Rafael de Alajuela, Costa Rica San José. Junio-Noviembre 2008. Universidad Estatal a Distancia Vicerrectoría Académica Sistema de Estudios de Posgrado. Escuela de Ciencias Exactas y Naturales Maestría en Administración de Servicios de Salud Sostenibles. Trabajo de Graduación sometido a consideración del Tribunal. Examinador del Programa de Posgrado de la UNED, para optar por el Título de Magíster en Administración de Servicios de Salud Sostenible. 2008. <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/120809/1126/1/Factores%20del%20clima%20organizacional%20.pdf>
7. Puch, M., Ruíz de Chávez, D., Almeida C. Diagnóstico del clima organizacional del Hospital de la Mujer Zacatecana. Revista de Salud Pública y Nutrición. 13 (4) Octubre-Diciembre 2012. Salus cum propositum vitae. Universidad Autónoma de Nuevo León. <http://www.medigraphic.com/pdfs/revsalpubnut/spn-2012/spn124e.pdf>
8. Aguirre Raya Dalila A. Satisfacción laboral de los recursos humanos de enfermería: Factores que la afectan. Rev haban cienc méd. 2009 Nov; 8(4): Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-519X2009000400021

9. Molina, J., Avalos, F., Valderrama, L Juliana, y Uribe, A. (2009). Factores relacionados con la satisfacción laboral de enfermería en un hospital médico-quirúrgico. *Investigación y Educación en Enfermería*, 27(2), 218-225. Retrieved July 18, 2014, from <http://www.scielo.org.co/pdf/iee/v27n2/v27n2a07.pdf>
10. Cifuentes, J. Satisfacción laboral en enfermería en una Institución de salud de cuarto nivel de atención. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia; 2012. <http://www.scielo.org.co/pdf/aven/v32n2/v32n2a05.pdf>
11. Rodríguez, M., Paz, R., Lizana, J., Cornejo, F. Clima y Satisfacción Laboral como Predictores del Desempeño: En una Organización Estatal Chilena. *Salud & Sociedad [En Linea]* 2011, 2 (Mayo-Agosto): Disponible En:<[Http://Www.Redalyc.Org/Articulo.Oa?Id=439742466007](http://Www.Redalyc.Org/Articulo.Oa?Id=439742466007)> Issn
12. Alonso, A. Factor individual: AUTOESTIMA. Curso de Enfermería de Empresa. Universidad Pontificia de Salamanca, Madrid; 2003. http://www.enfermeriasalamanca.com/TRABAJOS_SALUD_LABORAL/SEGURIDAD/AUTOESTIMA.PDF
13. Bernal, I., Pedraza, N., Sánchez, M. El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Rev. Estudios Gerenciales* 2015, 31 (134): 8-19. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21233043002>

14. Bustamante, M., Grandón, M., Lapo, M. Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile. Rev. Colombiana ScienceDirect. 2015, pag. 432 – 440.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592315000583>
15. Arias, W., Arias, G. Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. 2014. Revista Chilena Ciencia y Trabajo 2014, año 16 N° 51, p.185/181.
https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492014000300010
16. Arredondo, D. Inteligencia emocional y clima organizacional en el personal del Hospital Félix Mayorca Soto. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos; Lima – Perú. 2008.
17. Arias, M. Factores del clima organizacional influyentes en la satisfacción laboral de enfermería, concerniente a los cuidados intensivos neonatales del Hospital Nacional de Niños, 2004. Rev. Enfermería (Costa Rica) 2007, 28 (1). <http://www.binasss.sa.cr/revistas/enfermeria/v28n1/art3.pdf>
18. Münch, L. Fundamentos de administración. México: Trillas. 2009.
19. Brunet, L. El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas. 1987.

20. Santana, J., y Araujo, Y. Clima y cultura organizacional ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno? En Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (Ed.), Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM, 1, pp. 296-324. Palma de Mallorca. 2007.
21. Ashkanazy, N., Wilderom, C. y Peterson, M. Handbook of organizational culture and climate. USA: Sage Publications, Inc. 2000.
22. Goldstein, L. Organizational climate and culture. San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers. 1990.
23. Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates." Journal of Social Psychology, 1939: 10, 271-299.
24. Schneider, B. Organizational climate and culture. San Francisco, California: Jossey Bass. 1990.
25. Zohar, D. Safety climate in industrial organizations: theoretical and applied implications. J Appl Psychol. 1980 Feb;65(1):96-102. PMID: 7364709 [PubMed - indexed for MEDLINE].
26. Joyce, W. Collective Climate: Agreement as a Basis for Defining Aggregate Climates in Organizations. The Academy of Management Journal. Dec.,

1984. 27 (4), pp. 721-742 Published by: Academy of Management Article
Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/255875>.

27. Kozlowski, S. y Klein, K. A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions 2000*. (pp. 3-90). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
28. Santana, J. y Araujo, Y. Clima y cultura organizacional ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno? En Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (Ed.), *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM,1, 2007*. pp. 296-324. Palma de Mallorca.
29. Berger, P. y Luckman, T. *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Harmondsworth, Penguin Books, 1967, pp. 249, ISBN 978-0140135480.
30. Kundu, K. Development of the conceptual framework of organizational climate. *Vidyasagar University Journal of Commerce* , 2007. 12, 99-108.
31. Tagiuri, R., y Litwin, G. *Organizational climate: Explorations of a concept*. Boston: Harvard Business School. (Eds.). (1968).

32. Pugh D. S., Payne, R. L. Organizational behavior in its context: the Aston programme III, Gower Publishing (eds.): – 1977.
33. Litwin, G. H., y Stringer, R. A. Motivation and organizational climate. Boston: Harvard University. (1968).
34. Schneider, B. Organizational climate and culture. San Francisco, California: Jossey Bass. (1990).
35. Brunet, L. El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas. (1987).
36. Sánchez, J. y García, M. Estudio del clima laboral del personal de enfermería de las unidades de salud mental de un hospital. Almería: Asociación de Enfermería en Salud Mental. 2010.
37. Taylor, F. Principios de administración Científica, Sao Paulo, Atlas, 1970.
38. Pritchard, R., y Karasick, B. 'The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction', Organizational Behavior and Human Decision Processes, 1973, 9 , no. (1): 126–146.
39. Moos, R. e Insel, P. The Work Environment Scale, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press [Versión española: TEA (1989) Escalas de Clima Social, Madrid, TEA ediciones].
40. Likert, R. New Patterns of Management. Nueva York: Mc Graw Hill . 1961. 1967.

41. Crane, J. The measurement of organizational climate. Thesis Doctoral, Univ. of Houston. 1981.
42. Marín, M. Relación entre el clima y el compromiso organizacional en una empresa del sector petroquímico. Tesis de licenciatura. Universidad Católica Andrés Bello. (2003).
43. Lewin, K. La teoría de campo en las ciencias sociales. Paidós. Barcelona. (1988).
44. Gutin, G., Veroff, J. y Feld, S. Americans view their mental health. New York: Basic Books. (1960).
45. Atkinson, J.W. Motivational determinants of risk-taking behavior. *Psychological Review*, (1957). 64, 359-372.
46. Ardouin, J., Bustos, C., Gayó, R. & Jarpa, M. Motivación y Satisfacción Laboral. (2000). <http://www2.udec.cl/~ivalfaro/apsique/labomotysatis.html>.
47. Garzón, M. El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Bogotá, Colombia. Editorial Universidad del Rosario; 2005. ISBN: 958-8225-42-6
<https://books.google.com.pe/books?isbn=9588225426>
48. Locke, E. The nature and causes of job satisfaction. En M. Dunnette (Ed.). *Hand Book of Industrial and Organizational Psychology* (1976). (pp. 1.297-1.349). Chicago: Mc. Nally.
49. Schneider, B. Organizational behavior. *Annual Review Psychology* 1985: 36

50. Bravo, M., Peiró, J. & Rodríguez, I. Satisfacción laboral. En J. Peiró & F. Prieto (Eds.). Tratado de psicología del trabajo, 1. La actividad laboral en su contexto (1996). (pp. 343-394). España: Ed. Síntesis S.A.
51. Morse, N.C., Satisfactions in the White Collar Job (Ann Arbor, Mich.: Institute for Social Research, University of Michigan, 1953), Pag. 72.
52. Blum, M. L. & Russ, J. "A study of Employee Attitudes Towards Various Incentives" Personnel, (1942) 19, pp. 438-444.
53. Gruenfield, L.W., "Estudio de Motivación de Supervisores Industriales" Psicología Personal. (1962) 15. pp. 303-314.
54. Warr, Cook y Wall. Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being: Overall Job Satisfaction. Journal of Occupational Psychology, 1979, 52, 129-148.
55. Gestoso C. Estrés laboral: concepto, desarrollo e intervención Estrategias de liderazgo y desarrollo de personas en las organizaciones / coord. por Raúl de Diego Vallejo, Raquel de la Fuente Anuncibay, 2007, ISBN 978-84-368-2146-8, págs. 127-166.
56. Guillén C. Psicología del trabajo para relaciones laborales. Editores: McGraw-Hill Interamericana de España. Año de publicación: 2000. País: España. ISBN: 84-481-2518-5.

ANEXO 1

CUESTIONARIO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El presente cuestionario se plantea con la finalidad de poder conocer el estado de la satisfacción con el trabajo que usted realiza, por lo que pedimos sinceridad en sus respuestas.

1. Sexo:
 - a. Masculino []
 - b. Femenino []
2. Edad:.....
3. Especialidad:.....
4. Años de enfermera:.....
5. Servicio que labora:.....

Satisfacción Laboral	Respuestas
6. Se encuentra satisfecho con las condiciones físicas del trabajo	<input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Medianamente Satisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho
7. Se encuentra satisfecho con la libertad de elegir el propio método de trabajo	<input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Medianamente Satisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho
8. Se encuentra satisfecho con los compañeros de trabajo	<input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Medianamente Satisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho
9. Se encuentra satisfecho con el reconocimiento del trabajo bien hecho	<input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Medianamente Satisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho
10. Se encuentra satisfecho con el superior inmediato	<input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Medianamente Satisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho
11. Se encuentra satisfecho con la responsabilidad que se le ha asignado	<input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Medianamente Satisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho
12. Se encuentra satisfecho con la remuneración o salario	<input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Medianamente Satisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho
13. Se encuentra satisfecho con las posibilidad de usar sus capacidades	<input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Medianamente Satisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho
14. Se encuentra satisfecho con la dirección y trabajadores de la institución	<input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Medianamente Satisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho
15. Se encuentra satisfecho con las posibilidades de obtener una promoción	<input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Medianamente Satisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho
16. Se encuentra satisfecho con el modo en que la institución está gestionada	<input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Medianamente Satisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho
17. Se encuentra satisfecho con la atención que se presta a las sugerencias que hace	<input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Medianamente Satisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho
18. Se encuentra satisfecho con el horario de trabajo	<input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Medianamente Satisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho
19. Se encuentra satisfecho con la variedad de tareas que realiza en el trabajo	<input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Medianamente Satisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho

20. Se encuentra satisfecho con la estabilidad del empleo	<input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Medianamente Satisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho
---	--

CLIMA ORGANIZACIONAL

ITEM	SI	NO
ESTRUCTURA		
21. Aquí se me ha explicado el funcionamiento de la institución; quién tiene la autoridad y cuáles son las responsabilidades y tareas de cada uno.		
22. Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.		
23. A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación.		
24. En algunas actividades en las que se me ha solicitado participar, no he sabido exactamente quién era mi jefe.		
25. En esta institución los trabajos están bien asignados y organizados		
26. La capacidad es el criterio básico para asignar tareas en esta institución.		
27. En esta institución a veces no se sabe bien quién tiene que decidir las cosas.		
RESPONSABILIDAD		
28. En esta institución hay poca confianza en la responsabilidad de las personas para desarrollar su trabajo.		
29. Quienes dirigen esta institución prefieren que si uno está haciendo bien su trabajo, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos.		
30. En esta institución los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja a los empleados la responsabilidad sobre el trabajo específico.		
31. En esta institución no se confía mucho en el criterio individual porque casi todo el trabajo que hacemos se revisa.		
32. Para que un trabajo de buenos resultados es necesario que sea hecho con un alto nivel de conocimientos.		
33. En esta institución cada personal realiza el trabajo que corresponde a su cargo y no deben asumir responsabilidades que no le competen.		
34. En esta institución se piensa que las personas deben resolver por sí solas los problemas del trabajo y no recurrir para todo a los jefes.		
35. Uno de los problemas existentes en esta institución, es que el personal no es responsable en el trabajo.		
RECOMPENSA	SI	NO
36. En esta institución los que se desempeñan mejor en su trabajo obtienen un mayor reconocimiento de parte de sus superiores.		
37. En esta institución existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que aquel mal hecho.		
38. En esta institución a quien comete un error se le aplica castigo.		
39. No importa si hago las cosas bien, porque nadie me lo reconoce.		
40. En esta institución las críticas son bien intencionadas.		
41. En esta institución existen demasiadas críticas.		
RIESGO	SI	NO
42. Las nuevas ideas que aporta el personal no son bien acogidas por los jefes.		

43. El ambiente en esta institución no es propicio para desarrollar nuevas ideas.		
44. Aquí se da facilidad para que cualquier funcionario pueda presentar una idea nueva.		
45. Uno progresa en esta institución si tiene iniciativa.		
RELACIONES		
46. En esta institución la gente no confía en los demás.		
47. En esta institución, entre el personal predomina un ambiente de amistad.		
48. Esta institución se caracteriza por un ambiente de trabajo tenso.		
49. Aquí la mayoría de las personas son indiferentes hacia los demás.		
50. En esta institución es muy difícil hablar con los jefes.		
51. En esta institución existe un alto respeto por las personas.		
COOPERACIÓN		
52. Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mis compañeros o colegas.		
53. En esta institución se trabaja en equipo.		
54. Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mi(s) jefe(s).		
55. La dirección de esta institución se preocupa por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas.		
56. Los jefes son comprensivos cuando uno comete un error.		
CONFLICTO		
57. Los jefes piensan que las discrepancias entre las distintas unidades y personas pueden ser útiles para el mejoramiento de la institución.		
58. En esta institución se tiende a llegar a acuerdos lo más fácil y rápidamente posible.		
59. Aquí se nos alienta para decir lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes.		
60. En esta institución, la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y desacuerdos.		
61. En esta institución es posible decir que "no" cuando a uno se le asigna un trabajo que no corresponde con las responsabilidades del cargo.		
IDENTIDAD		
62. En esta institución la mayoría de las personas están preocupadas por sus propios intereses.		
63. El trabajo que desempeño corresponde a mis aptitudes, habilidades e intereses.		
64. Me interesa que esta institución sea la mejor.		
65. En la medida que esta institución se desarrolla siento que yo también me desarrollo.		
66. Las personas de esta institución están satisfechas de pertenecer a ella.		
67. Hasta donde yo me doy cuenta existe lealtad hacia la institución.		
68. No me gusta trabajar en esta institución.		
ESTANDARES DE DESEMPEÑO		
69. Las personas en esta institución muestran interés por el trabajo que realizan.		
70. Las personas de esta institución se esfuerzan bastante por desarrollar eficientemente su labor.		
71. En esta institución la gente está comprometida con su trabajo.		

ANEXO 2

MATRIZ DE CONSISTENCIA

INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DESDE EL ENFOQUE DE LITWIN Y STRINGER EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL HOSPITAL NACIONAL CAYETANO HEREDIA

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	OPERACIONALIZACIÓN: VARIABLES E INDICADORES			
<p>Problema General:</p> <p>¿En qué medida el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer se relaciona con la satisfacción laboral del personal que labora en el Hospital Nacional Cayetano Heredia en el año 2015?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>1. ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de estructura y la satisfacción laboral del</p>	<p>Objetivo General:</p> <p>Determinar la relación entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer con la satisfacción laboral del personal de enfermería que laboró en el Hospital Nacional Cayetano Heredia en el año 2015.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>1. Determinar la relación entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de estructura y la satisfacción laboral del personal de enfermería</p>	<p>Hipótesis General:</p> <p>H₁ Existe relación significativa entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer con la satisfacción laboral del personal de enfermería que laboró en el Hospital Nacional Cayetano Heredia en el año 2015.</p> <p>H₀ No existe relación significativa entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer con la satisfacción laboral del personal de enfermería que laboró en el Hospital Nacional Cayetano Heredia en el año 2015.</p> <p>Hipótesis Específicas</p>	<p>V, 1 ; (X) Clima Organizacional</p>			
			<p>Variable</p> <p>Clima Organizacional</p>	<p>Indicadores</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura 2. Responsabilidad 3. Recompensa 4. Riesgo 5. Relaciones interpersonales 6. Cooperación 7. Manejo de Conflictos 8. Identidad 9. Estándares de desempeño 	<p>Indicadores</p> <p>Siete</p> <p>Ocho</p> <p>Seis</p> <p>Cuatro</p> <p>Seis</p> <p>Cinco</p> <p>Cinco</p> <p>Siete</p> <p>Tres</p>	<p>Instrumento</p> <p>Cuestionario</p>

<p>personal de enfermería que laboró en el Hospital Nacional Cayetano Heredia en el año 2015?</p> <p>2. ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de responsabilidad y la satisfacción laboral del personal de enfermería?</p> <p>3. ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de recompensa y la satisfacción laboral del personal de enfermería?</p> <p>4. ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la</p>	<p>que laboró en el Hospital Nacional Cayetano Heredia en el año 2015.</p> <p>2. Determinar la relación entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de responsabilidad y la satisfacción laboral del personal de enfermería.</p> <p>3. Determinar la relación entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de recompensa y la satisfacción laboral del personal de enfermería.</p> <p>4. Determinar la relación entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de riesgo y la satisfacción laboral del personal de enfermería.</p>	<p>1. Existe relación significativa entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de estructura y la satisfacción laboral del personal de enfermería.</p> <p>H₀ No existe relación significativa entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de estructura y la satisfacción laboral del personal de enfermería.</p> <p>2. Existe relación significativa entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de responsabilidad y la satisfacción laboral del personal de enfermería.</p> <p>3. Existe relación significativa entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de recompensa y la satisfacción laboral del</p>	<p>V. 2: (Y) Satisfacción Laboral</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="1083 305 1262 337">Variable</th> <th data-bbox="1262 305 1682 337">Indicadores</th> <th data-bbox="1682 305 1864 337">Instrumento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="1083 337 1262 1386">Satisfacción Laboral</td> <td data-bbox="1262 337 1682 1386"> <ul style="list-style-type: none"> Satisfacción con las condiciones físicas del trabajo. Satisfacción con la libertad de elegir el propio método de trabajo. Satisfacción con los compañeros de trabajo Satisfacción con el reconocimiento del trabajo bien hecho. Satisfacción con el superior inmediato. Satisfacción con la responsabilidad que se le ha asignado. Satisfacción con la remuneración o salario. Satisfacción con la posibilidad de usar sus capacidades. Satisfacción con la dirección y trabajadores de la institución Satisfacción con las posibilidades de obtener una promoción. </td> <td data-bbox="1682 337 1864 1386">Cuestionario</td> </tr> </tbody> </table>	Variable	Indicadores	Instrumento	Satisfacción Laboral	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción con las condiciones físicas del trabajo. Satisfacción con la libertad de elegir el propio método de trabajo. Satisfacción con los compañeros de trabajo Satisfacción con el reconocimiento del trabajo bien hecho. Satisfacción con el superior inmediato. Satisfacción con la responsabilidad que se le ha asignado. Satisfacción con la remuneración o salario. Satisfacción con la posibilidad de usar sus capacidades. Satisfacción con la dirección y trabajadores de la institución Satisfacción con las posibilidades de obtener una promoción. 	Cuestionario
Variable	Indicadores	Instrumento							
Satisfacción Laboral	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción con las condiciones físicas del trabajo. Satisfacción con la libertad de elegir el propio método de trabajo. Satisfacción con los compañeros de trabajo Satisfacción con el reconocimiento del trabajo bien hecho. Satisfacción con el superior inmediato. Satisfacción con la responsabilidad que se le ha asignado. Satisfacción con la remuneración o salario. Satisfacción con la posibilidad de usar sus capacidades. Satisfacción con la dirección y trabajadores de la institución Satisfacción con las posibilidades de obtener una promoción. 	Cuestionario							

<p>dimensión de riesgo y la satisfacción laboral del personal de enfermería?</p> <p>5. ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de relaciones interpersonales y la satisfacción laboral del personal de enfermería?</p> <p>6. ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de cooperación y la satisfacción laboral del personal de enfermería?</p> <p>7. ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y</p>	<p>5. Determinar la relación entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de relaciones y la satisfacción laboral del personal de enfermería.</p> <p>6. Determinar la relación entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de cooperación y la satisfacción laboral del personal de enfermería.</p> <p>7. Determinar la relación entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de conflictos y la satisfacción laboral del personal de enfermería.</p> <p>8. Determinar la relación entre el clima organizacional desde</p>	<p>personal de enfermería.</p> <p>4. Existe relación significativa entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de riesgo y la satisfacción laboral del personal de enfermería.</p> <p>5. Existe relación significativa entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de relaciones y la satisfacción laboral del personal de enfermería.</p> <p>6. Existe relación significativa entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de cooperación y la satisfacción laboral del personal de enfermería.</p> <p>7. Existe relación significativa entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción con el modo en que la institución está gestionada. • Satisfacción con la atención que se presta a las sugerencias que hace. • Satisfacción con el horario de trabajo. • Satisfacción con la variedad de tareas que realiza en el trabajo. • Satisfacción con la estabilidad del empleo. 	
---	--	---	--	--

<p>Stringer en la dimensión de manejo de conflictos y la satisfacción laboral del personal de enfermería?</p> <p>8. ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de identidad y la satisfacción laboral del personal de enfermería?</p> <p>9. ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de estándares de desempeño y la satisfacción laboral del personal de enfermería?</p>	<p>el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de identidad y la satisfacción laboral del personal de enfermería.</p> <p>9. Determinar la relación entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de estándares de desempeño y la satisfacción laboral del personal de enfermería.</p>	<p>dimensión de conflictos y la satisfacción laboral del personal de enfermería.</p> <p>8. Existe relación significativa entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de identidad y la satisfacción laboral del personal de enfermería.</p> <p>9. Existe relación significativa entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la dimensión de estándares de desempeño y la satisfacción laboral del personal de enfermería.</p>	
<p>MÉTODO Y DISEÑO</p>	<p>POBLACIÓN - MUESTRA</p>	<p>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</p>	<p>ESTADÍSTICA</p>

<p>TIPO El tipo de estudio analítico, debido a que busca determinar la relación entre dos variables.</p> <p>Es longitudinal y medirá dos momentos en el tiempo, el presente (satisfacción laboral) y el pasado (Clima Organizacional).</p> <p>Es prolectivo por que recoge datos de fuente primaria. .</p> <p>Nivel Explicativo</p> <p>Diseño El diseño es de tipo expostfacto:</p>	<p>POBLACIÓN La población para la siguiente investigación está constituida por el personal de enfermería del Hospital Cayetano Heredia, que suman un total de 118 enfermeras.</p> <p>MUESTRA 51 enfermeras</p> <p>Muestreo Probabilístico, aleatorio sistematizado.</p>	<p>TÉCNICA Los instrumentos de recolección de datos se administraron en la modalidad de entrevista personal, citando a la hora de refrigerio, descanso o la salida de los turnos de enfermería para responder a las preguntas del cuestionario, en el que ellos responderán los datos consignados.</p> <p>El llenado será realizado con las instrucciones otorgadas por el entrevistador, aclarando aquellas preguntas que el entrevistado no entienda, siendo el tiempo máximo de aplicación del instrumento de 15 minutos por persona, cada 5 encuestadores, tendrán a cargo un supervisor que verá la consistencia, la veracidad y la aleatoriedad de la aplicación de los cuestionarios.</p> <p>INSTRUMENTOS Para las enfermeras el método será la Encuesta, la técnica a empleada será la entrevista personal y el instrumento de recolección de datos será el cuestionario, el cual estará constituido de preguntas abiertas y cerradas, y tiene como fin determinar la relación entre las variables en mención.</p>	<p>La información obtenida se presentará en cuadros estadísticos, a partir de las distribuciones de frecuencias encontradas.</p> <p>Para la parte analítica se empleará un modelo comparativo de dos poblaciones independientes, utilizándose el método de 2 proporciones, aplicándosele la prueba de Chi² de Pearson para establecer su validez estadística.</p> <p>Los recursos para el análisis de la información serán los software estadísticos SPSS versión 22.0 y EPI INFO 2000, además el programa de optimización de tamaños de muestra SOTAM.</p>
--	---	--	--